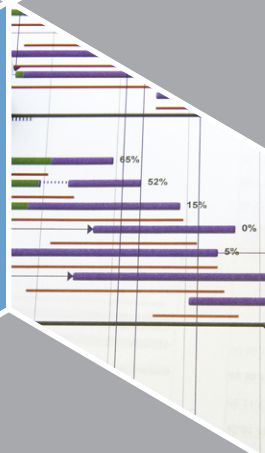
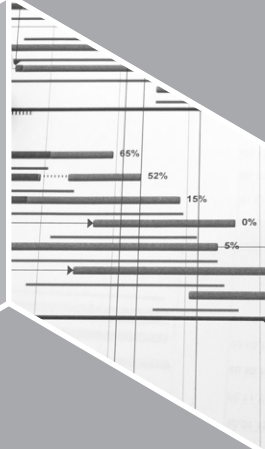


Guide de **planification** de la **main-d'œuvre**



Guide

de **planification**
de la **main-d'œuvre**



Cette publication a été réalisée
par la Direction des stratégies d'évaluation
et de planification de la main-d'oeuvre
et produite par la Direction des communications
du Secrétariat du Conseil du trésor.

Secrétariat du Conseil du trésor
5^e étage, secteur 500
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8
Téléphone : 418 643-0875, poste 4221
www.portailrh.qc

Vous pouvez obtenir de l'information au sujet
du Conseil du trésor et de son Secrétariat
en vous adressant à la Direction des communications
ou en consultant son site Web.

Direction des communications
Secrétariat du Conseil du trésor
5^e étage, secteur 500
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8

Téléphone : 418 643-1529
Sans frais : 1 866 552-5158
communication@sct.gouv.qc.ca
www.tresor.gouv.qc.ca

Dépôt légal – décembre 2015
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN : 978-2-550-74810-6 (en ligne)

© Gouvernement du Québec, 2015, tous droits réservés

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE	2
DÉMARCHE DE PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE.....	5
1 ^e PHASE : LE DÉMARRAGE DE LA DÉMARCHE	7
1.1 Entreprendre la démarche.....	7
1.2 Réflexion stratégique	9
2 ^e PHASE : LE DIAGNOSTIC.....	11
2.1 Caractéristiques de l'effectif	12
2.2 Analyse de l'effectif.....	15
2.3 Conclusion du diagnostic.....	24
3 ^e PHASE : LES CHOIX.....	29
3.1 Identification des enjeux.....	29
3.2 Détermination des stratégies	30
3.3 Rédaction du plan triennal de la main-d'œuvre	33
4 ^e PHASE : LA MISE EN ŒUVRE	33
❖ ANNEXES	35
ANNEXE A – GABARIT D'ÉCHÉANCIER DE RÉALISATION DE LA PMO	36
ANNEXE B – EXEMPLES DE QUESTIONS PERMETTANT D'ALIMENTER LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE.....	37
ANNEXE C – DESCRIPTION DE SOURCES D'INFORMATION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL.....	39
ANNEXE D – EXEMPLES DE PRÉSENTATION D'INFORMATION SUR LES CARACTÉRISTIQUES DE L'EFFECTIF	42
ANNEXE E – ÉTAPES DE LA DÉTERMINATION DU NIVEAU DE VULNÉRABILITÉ D'UN EMPLOI ET DÉFINITIONS	43
ANNEXE F – FORMULAIRE DE DÉTERMINATION DE LA VULNÉRABILITÉ DES EMPLOIS	45
ANNEXE G – MODÈLE DE PLAN D'ATTÉNUATION DE LA VULNÉRABILITÉ	46
ANNEXE H – TABLEAU DES SCÉNARIOS D'EMPLOIS À POURVOIR.....	47
ANNEXE I – EXEMPLES D'ÉLÉMENTS POUVANT RÉSULTER DE LA 2 ^e PHASE « LE DIAGNOSTIC »	48
ANNEXE J – MODÈLE DE PLAN D'ACTION	49

INTRODUCTION

Le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) a adopté en 2013 la Politique-cadre de gestion des ressources humaines de la fonction publique. Celle-ci a pour but « d'établir les grands paramètres d'action, les orientations et les attentes gouvernementales qui doivent être pris en considération dans l'exercice des responsabilités qui incombent aux sous-ministres, aux dirigeants d'organisme, aux gestionnaires et à leurs délégués en vertu des dispositions du cadre légal et administratif¹ ».

La politique-cadre s'applique aux ministères et organismes (MO) dont le personnel est nommé suivant la Loi sur la fonction publique (LFP) (chapitre F-3.1.1). Elle traite de sept domaines de la gestion des ressources humaines, soit :

- ◆ l'organisation administrative ;
- ◆ la planification de la main-d'œuvre ;
- ◆ la gestion de la main-d'œuvre ;
- ◆ le développement du personnel ;
- ◆ la santé des personnes au travail ;
- ◆ la mobilisation du personnel ;
- ◆ la gestion des relations de travail.

Cette politique-cadre stipule que la planification de la main-d'œuvre (PMO) « revêt une dimension stratégique et devient un objet de préoccupation constant en raison du contexte actuel et anticipé du marché de l'emploi, mais aussi parce qu'elle tient compte des attentes du gouvernement et de la société québécoise à l'égard de la fonction publique en matière de performance² ».

En amont de plusieurs activités de gestion des ressources humaines, l'exercice de PMO permet de déterminer les besoins en main-d'œuvre à court, moyen et long terme, mais également de définir les orientations et les paramètres qui guideront d'autres processus du cycle de gestion des ressources humaines, notamment la dotation des emplois, le développement des compétences et l'organisation du travail.

Par ailleurs, la Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État, au moment de l'entrée en vigueur de ses articles 7 à 10, obligera chaque organisation publique à réaliser, tous les trois ans, une planification triennale de la main-d'œuvre.

Dans ce contexte, la Direction des stratégies d'évaluation et de planification de la main-d'œuvre (DSEPMO) du SCT a élaboré le présent guide dans le but de soutenir les MO dans leurs responsabilités en la matière. Ce guide s'adresse donc aux conseillers en gestion des ressources humaines responsables de la PMO. Il propose un modèle de démarche de planification de la main-d'œuvre pouvant tenir compte des besoins de l'organisation et propose des outils simples et concrets.

1. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Politique-cadre de gestion des ressources humaines*, Québec, 2013, p. 8.

2. Ibid, p. 16.

PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

La planification de la main-d'œuvre (PMO) est un exercice rigoureux, structuré et continu d'analyse qui a pour objectif de permettre à une organisation de disposer, au moment opportun, de l'effectif nécessaire afin de répondre à ses priorités et à celles du gouvernement. Dans sa plus simple expression, la PMO cherche à obtenir les bonnes personnes, au bon moment et au bon endroit.

Les enjeux concernant la PMO sont multiples pour les MO, puisqu'ils doivent tenir compte de la situation des finances publiques, composer avec les changements démographiques et assurer une gestion efficiente des ressources. Ils doivent aussi, dans ce contexte, pouvoir compter sur les meilleurs talents offerts dans chaque créneau d'activité s'ils veulent espérer maintenir les compétences nécessaires à la réalisation des missions de l'État et à la qualité des services à la population.

La PMO comporte essentiellement trois principaux aspects de la planification³:

- ◆ **l'alignement stratégique** de la PMO, qui permet à l'organisation de s'assurer d'une gestion des ressources humaines qui répond aux objectifs stratégiques et qui contribue à la performance organisationnelle ;
- ◆ **la planification quantitative** des ressources humaines, qui permet au gestionnaire de s'assurer qu'il disposera d'un nombre suffisant de personnes, au bon moment ;
- ◆ **la planification qualitative** des ressources humaines, qui permet au gestionnaire de s'assurer qu'il disposera de personnes possédant les compétences nécessaires pour accomplir leurs tâches⁴.

Principaux avantages

- ◆ Permettre une meilleure connaissance de l'effectif en place et des enjeux de main-d'œuvre
- ◆ Permettre de cibler les secteurs et les emplois qui peuvent rendre l'organisation vulnérable
- ◆ Permettre de déterminer les stratégies à privilégier en matière de ressources humaines
- ◆ Faciliter le processus décisionnel

Résultat attendu

Le résultat final d'une démarche de PMO est l'établissement et la mise en application d'un **plan triennal de la main-d'œuvre** (PTMO). Ce plan consigne toute l'information pertinente qui concerne les enjeux organisationnels en matière de main-d'œuvre et les actions envisagées pour y répondre au cours des prochaines années.

3. Anne BOURHIS et Denis CHÉNEVERT, *À vos marques, prêts, gérez! – La GRH pour gestionnaires*, Saint-Laurent, Québec, Éditions du renouveau pédagogique inc., 2009, p. 130.

4. Ibid, p. 130.

Lien avec la planification stratégique

« La planification stratégique est le processus par lequel une organisation donne vie à sa vision à moyen et long terme. Le plan stratégique qui en découle énonce la vision et la mission, cerne les enjeux auxquels elle fait face. Conséquemment, le plan fixe des priorités qui mobilisent l'organisation, sous forme d'orientations et d'objectifs. Les objectifs retenus sont traduits en termes de résultats à atteindre⁵. »

Puisqu'il établit les priorités d'une organisation, le plan stratégique devient une référence pour la réalisation de la PMO. Celle-ci précisera la contribution des ressources humaines à l'obtention des résultats attendus. Ainsi, il est essentiel que l'exercice de PMO soit réalisé en cohérence avec la planification stratégique de l'organisation.

Alignement stratégique

La Politique-cadre de gestion des ressources humaines rappelle la nécessité de l'alignement des actions sur la vision et les priorités de l'État. L'alignement stratégique de la PMO implique que les MO disposent d'une lecture organisationnelle des compétences indispensables à la réalisation et à l'évolution de leur mission respective. Les nombreux départs à la retraite, la mobilité accrue du personnel et les mouvements liés à la progression de carrière constituent, à divers degrés, autant de facteurs de risque dont on doit tenir compte.

À cette fin, la contribution de la haute direction au cours de l'exercice de PMO est essentielle notamment en ce qui a trait à l'identification des enjeux, des objectifs et des actions stratégiques relatifs à la main-d'œuvre découlant du plan stratégique de l'organisation. En effet, la haute direction assure l'alignement stratégique tout au long de la démarche en définissant les priorités concernant la main-d'œuvre qui sera nécessaire à la réalisation des objectifs de l'organisation. Les gestionnaires, pour leur part, assureront l'arrimage de ces priorités avec les priorités opérationnelles. Rappelons que la PMO « constitue une responsabilité de gestion qui doit être renforcée et exercée à tous les paliers de l'organisation⁶ ».

Pour en savoir davantage sur l'alignement stratégique, vous pouvez consulter :

- ◆ les trousseaux d'accompagnement Alignement stratégique de la gestion des connaissances et Cartographie des champs d'expertise d'une organisation offertes par le SCT, disponibles sur le portail RH sous l'onglet « Développement des personnes et des organisations/Gestion des connaissances et de l'expertise » ;
- ◆ le Guide de la carte stratégique par le SCT, 2008.

Période couverte par la démarche

La Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État prévoit, au moment de l'entrée en vigueur de ses articles 7 à 10, la réalisation d'une planification triennale de la main-d'œuvre à tous les trois ans.

5. MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF, *Guide sur la planification stratégique*, mai 2004.

6. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Politique-cadre de gestion des ressources humaines*, Québec, 2013, p. 17.

Cycle de production d'une démarche de PMO

Un exercice de PMO est constitué de quatre phases.

1^e phase « Le démarrage de la démarche »

Cette phase concerne la mise en branle du processus par la haute direction, notamment par l'attribution d'un mandat à la Direction des ressources humaines (DRH) (ou autre unité responsable) afin d'assurer la coordination de la démarche. La haute direction peut alors entreprendre une réflexion stratégique afin de permettre l'alignement stratégique tout au long de l'exercice de planification.

2^e phase « Le diagnostic »

C'est à cette phase que la DRH assure le recensement des données et soutient les gestionnaires dans l'analyse de leurs effectifs (vulnérabilité des emplois, connaissances et savoir-faire) ainsi que dans la prise en considération des orientations gouvernementales et ministérielles, qui résulteront en des ajustements quant au nombre de membres du personnel ou en termes de compétences requises. De l'ensemble de ces analyses résulte un diagnostic.

3^e phase « Les choix »

Cette phase concerne l'identification des enjeux et la détermination des stratégies dans le cadre de l'élaboration du plan triennal de la main-d'œuvre (PTMO).

Tout d'abord, la haute direction choisira les solutions à retenir afin de répondre aux enjeux relatifs à la main-d'œuvre sur le plan organisationnel. Ces choix résulteront en un PTMO.

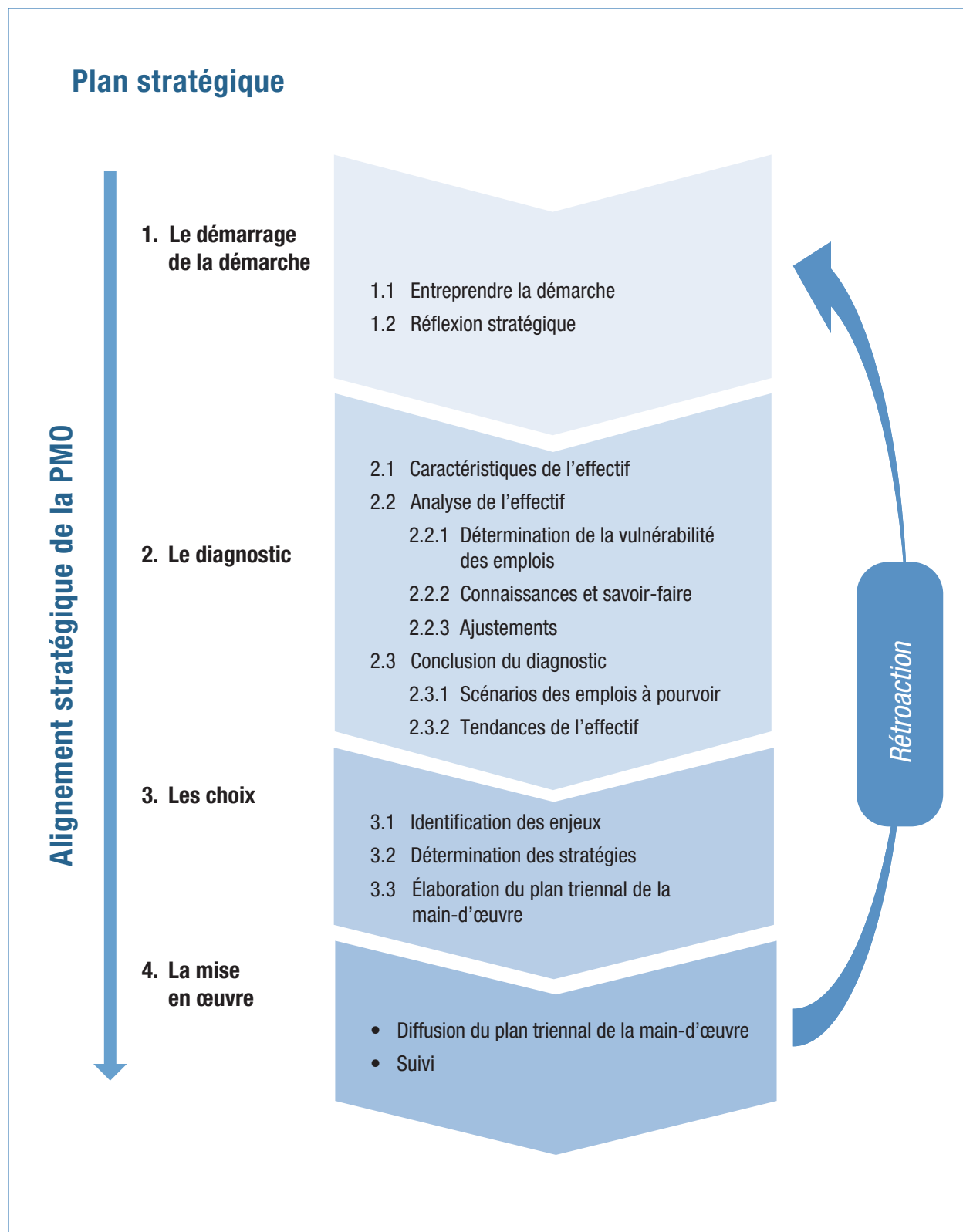
Les gestionnaires procèdent, eux aussi, dans leur unité administrative respective, à l'identification d'enjeux et la détermination des stratégies qui pourront résulter en un plan d'action pour leur unité.

4^e phase « La mise en œuvre »

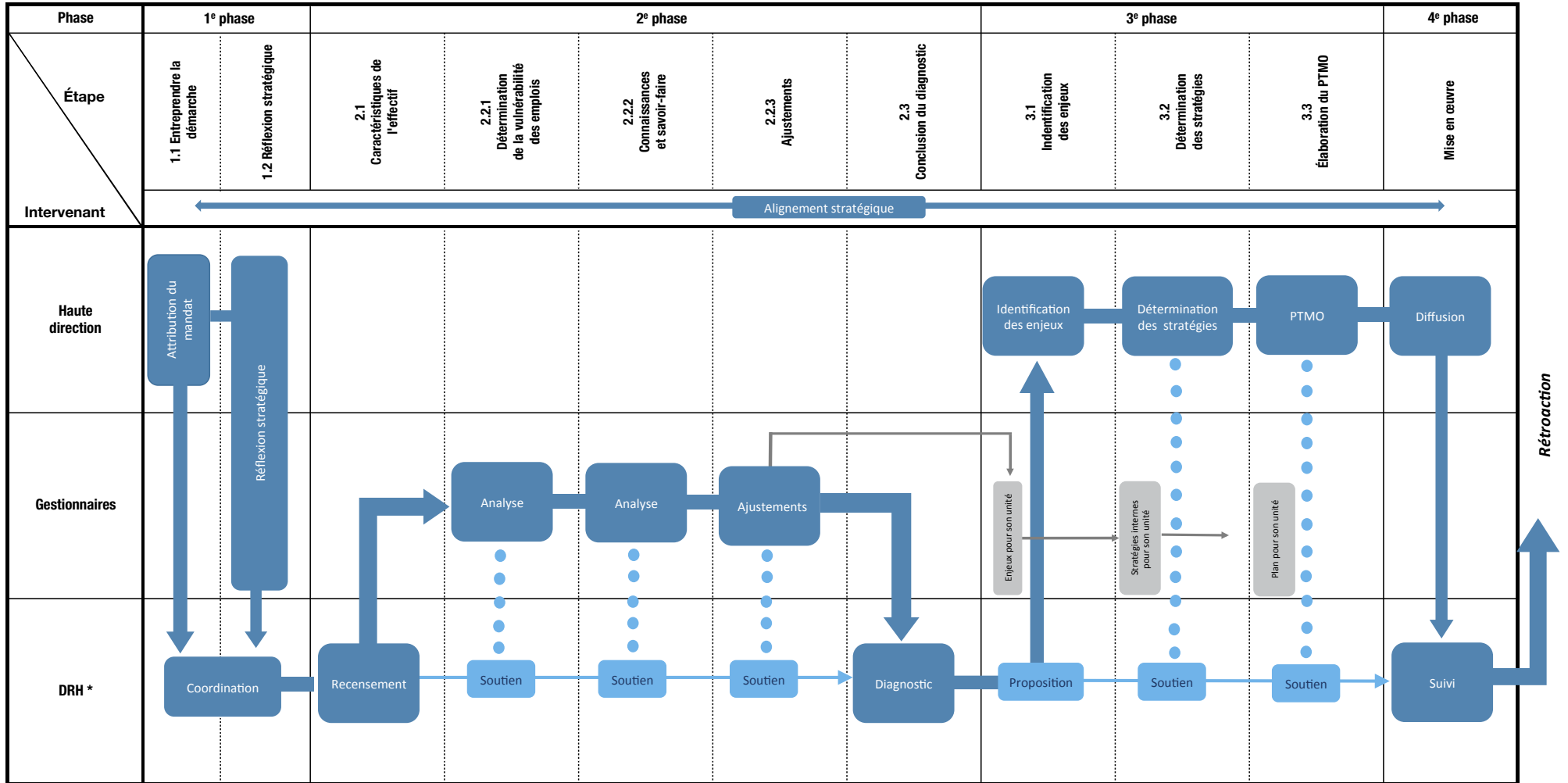
C'est à cette phase que la haute direction approuve le PTMO qui fera ensuite l'objet d'un suivi de la part de la DRH. Une rétroaction est effectuée en cours de cycle afin d'apporter les modifications qui pourraient être requises.

DÉMARCHE DE PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

La démarche de PMO se déroule en quatre grandes phases.



CYCLE DE PRODUCTION D'UNE DÉMARCHE DE PMO



* ou autre unité responsable

1^e PHASE : LE DÉMARRAGE DE LA DÉMARCHÉ

La démarche de PMO est fondée sur la vision, la mission, le plan stratégique et les mandats de l'organisation. Elle doit aussi considérer le cadre financier, les objectifs gouvernementaux d'embauche ainsi que les programmes d'accès à l'égalité.

La DRH démarre un exercice de PMO au sein de l'organisation.

Elle est un exercice à haute valeur ajoutée pour l'organisation et doit être faite selon une approche systémique qui implique la prise en considération d'une réflexion organisationnelle. Ainsi, elle demande la collaboration de plusieurs intervenants, tant au niveau stratégique qu'opérationnel.

Il est indispensable, dès le départ, de faire participer la haute direction à la réalisation de la PMO. En effet, « il est de la responsabilité du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme de veiller à ce que les besoins en ressources humaines soient définis tant en nombre qu'en compétences et que cette démarche appuie les responsabilités que le Conseil du trésor exerce en matière de portrait de la main-d'œuvre à l'échelle gouvernementale⁷ ».

De plus, la participation et l'appropriation des priorités stratégiques par les gestionnaires concernés au cours de la réalisation de la démarche sont essentielles afin d'assurer l'arrimage des priorités organisationnelles en matière de main-d'œuvre.

1.1 Entreprendre la démarche.

Afin de réaliser adéquatement une démarche de PMO, il est primordial de nommer un coordonnateur. Ce coordonnateur se trouve généralement dans l'unité responsable de la PMO, habituellement au sein de la DRH.

L'exercice de PMO peut être réalisé en mode gestion de projet afin de permettre, notamment, un meilleur contrôle des échéanciers, de la portée du mandat ainsi que des rôles et responsabilités des intervenants. À cet effet, le coordonnateur devra réaliser certaines des actions présentées dans l'encadré ci-après.

PRINCIPALES ACTIONS À ENTREPRENDRE LORS DU DÉMARRAGE DE LA DÉMARCHÉ

Obtenir un mandat bien défini des autorités

Il est important de bien définir préalablement les paramètres et la portée du mandat. Celui-ci devra être attribué et appuyé par la haute direction. Le soutien et l'engagement de cette dernière sont essentiels à la réussite de la démarche. Le conseiller en PMO pourra contribuer à sensibiliser les autorités à la nécessité d'entreprendre la démarche.

Se documenter

Lors de la préparation de la PMO, il est fortement recommandé d'avoir pris connaissance de certaines sources d'information telles que :

- ◆ les orientations gouvernementales en gestion des ressources humaines qui concernent la gestion des effectifs, par exemple les objectifs d'embauche ;
- ◆ l'ensemble des conditions de travail ;

7. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Politique-cadre de gestion des ressources humaines*, Québec, 2013, p. 16.

- ◆ le plan stratégique ;
- ◆ la déclaration de services aux citoyens ;
- ◆ le dernier rapport annuel de gestion ;
- ◆ le cadre financier ;
- ◆ les données à jour sur l'effectif ;
- ◆ l'organigramme.

Organiser l'information de gestion

Avant de commencer une démarche de PMO, il est utile de déterminer sous quel angle l'organisation doit être analysée. Le découpage de l'organisation peut, à titre d'exemple, être fait par direction générale, par région ou encore par secteurs d'affaires. Il est important de prendre un découpage logique, naturel et « parlant » pour l'organisation.

Clarifier les rôles et responsabilités

Plusieurs intervenants de différents niveaux hiérarchiques prendront part à l'élaboration de la PMO. Les rôles et responsabilités comprennent :

Intervenants possibles	Rôles et responsabilités
Sous-ministres/ Présidents	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Désigner une unité responsable de la PMO ◆ Donner un mandat clair ◆ Assurer l'alignement stratégique de la PMO ◆ S'assurer de la réalisation de l'exercice de PMO dans son organisation ◆ Soutenir la démarche et en faire la promotion ◆ Approuver le plan triennal de la main-d'œuvre ◆ Lorsque requis, s'assurer de la transmission de l'information demandée par le SCT en matière de PMO
Sous-ministres adjoints/ Vice-présidents	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Assurer l'alignement stratégique de la PMO ◆ Soutenir la démarche et en faire la promotion ◆ S'assurer de la réalisation de l'exercice de PMO dans son secteur ◆ S'assurer de l'élaboration du plan triennal de la main-d'œuvre de son secteur et recommander sa mise en œuvre
Gestionnaires	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Collaborer avec l'unité responsable de la PMO ◆ Contribuer à l'exercice de PMO pour son unité administrative, notamment en prenant part à l'établissement du diagnostic (analyse de la vulnérabilité des emplois, etc.)

Intervenants possibles	Rôles et responsabilités
Unité responsable de la PMO (coordonnateur)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Nommer un coordonnateur de la PMO ◆ Mettre en œuvre l'ensemble de la démarche de PMO, notamment par la collecte et l'analyse de l'information nécessaire afin de réaliser le diagnostic ainsi que la rédaction du plan triennal ◆ Utiliser les outils fournis par le SCT ou les adapter aux besoins de l'organisation ◆ Fournir aux gestionnaires les données de gestion pertinentes, le cas échéant ◆ Transmettre l'information demandée par le SCT en matière de PMO, lorsque requis

Élaborer un échéancier de réalisation

Il est important de déterminer des échéanciers de réalisation pour chacune des étapes. Cela permet aux intervenants de connaître les délais accordés pour effectuer les tâches qui leur sont dévolues. Ils pourront ainsi planifier leurs activités en conséquence.

❖ **L'annexe A présente un gabarit d'échéancier de réalisation de la PMO.**

Établir un plan de communication

Une démarche de PMO doit être accompagnée d'un plan de communication qui vise à présenter les activités à réaliser dans le cadre de cette démarche. Il est suggéré, à cette fin, de consulter la direction des communications de l'organisation.

1.2 Réflexion stratégique

L'ampleur des défis que doit relever une organisation, tels que les changements démographiques, socioéconomiques et technologiques, requiert de celle-ci qu'elle adapte ses façons de faire en vue de la réalisation de sa mission. Dans ce contexte, l'organisation devrait déjà avoir traduit dans un plan stratégique les éléments essentiels à la réalisation de sa vision. La réflexion stratégique indispensable au démarrage de la PMO portera donc sur les ressources humaines de l'organisation qui sont nécessaires à l'atteinte des objectifs énoncés à l'intérieur de ce plan stratégique.

La réflexion stratégique peut comporter diverses questions qui concernent notamment les objectifs et les ressources. Les questionnements sur les objectifs porteront sur les valeurs et la vision ainsi que sur les mandats et l'organisation. En ce qui concerne l'effectif, les questionnements porteront sur les ressources humaines en place et les activités réalisées.

À l'occasion de cette réflexion, la haute direction est donc appelée à se questionner à propos de son effectif afin que la PMO puisse apporter des solutions appropriées aux enjeux soulevés. Par exemple :

- ◆ Quels sont les éléments du plan stratégique qui ont un effet sur la main-d'œuvre de l'organisation?
- ◆ Quelles sont les caractéristiques de notre main-d'œuvre actuelle?
- ◆ Comment évolue notre main-d'œuvre?
- ◆ Où se situent les enjeux en matière de main-d'œuvre?

La participation au processus et son appropriation par les gestionnaires concernés sont essentielles.

Les gestionnaires, avec le soutien de la DRH, contribueront à cette réflexion stratégique en réalisant cet exercice dans leur propre unité administrative.

❖ **L'annexe B présente d'autres exemples de questions pouvant alimenter la réflexion stratégique.**

La réflexion stratégique est amorcée par la haute direction dès le démarrage de la démarche de PMO. L'alignement stratégique est obtenu, tout au long de la démarche, par la contribution de l'ensemble des intervenants (haute direction, gestionnaires et DRH) qui s'assurent, chacun à son niveau, que les choix qu'ils font et les stratégies qu'ils mettent en place sont cohérents avec les éléments qui sont ressortis de la réflexion stratégique. La PMO est ainsi alignée avec le plan stratégique de l'organisation.

2^e PHASE : LE DIAGNOSTIC

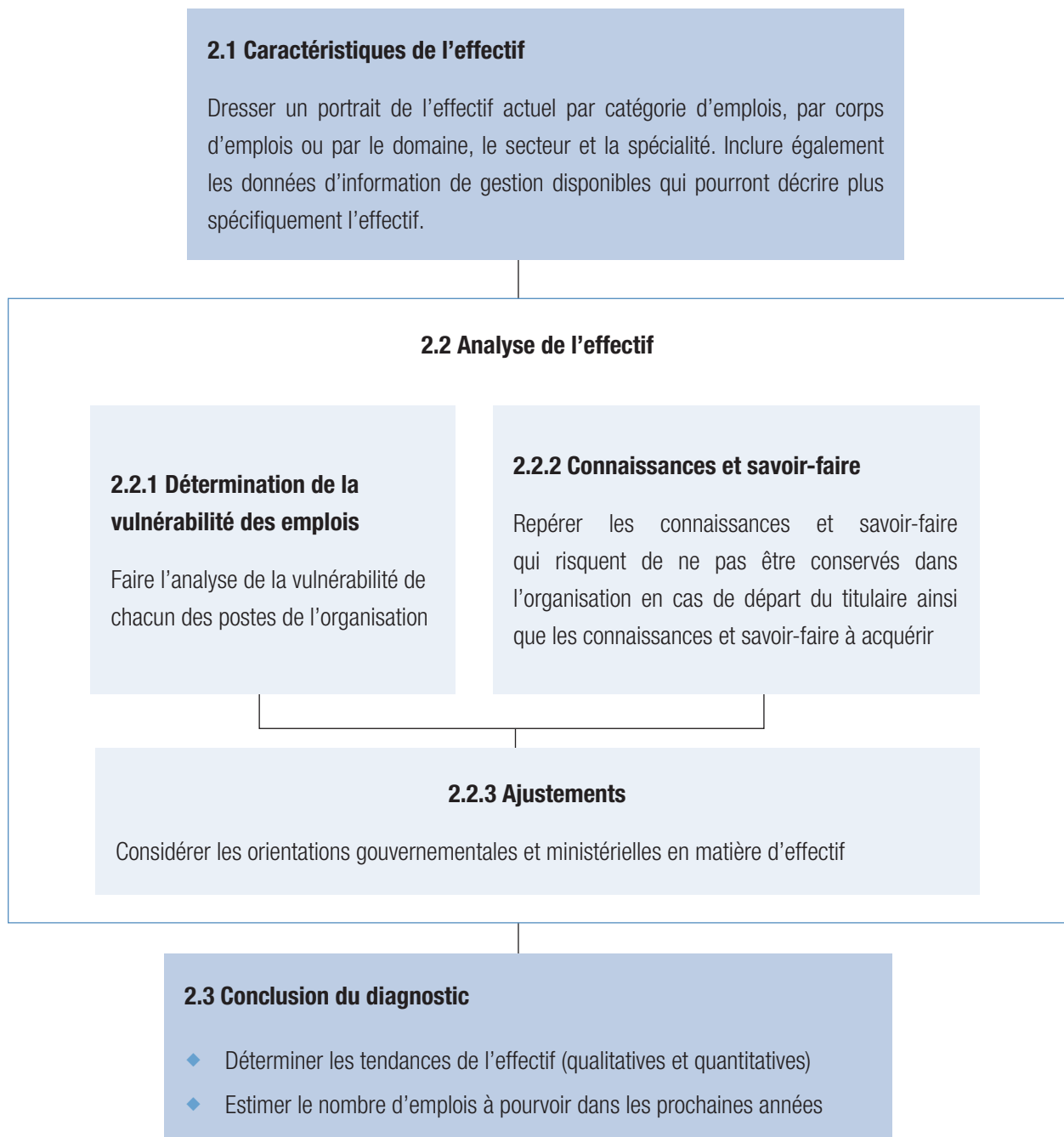
Le diagnostic est au cœur d'une démarche de PMO et il comprend trois étapes :

- 2.1 la présentation des caractéristiques de l'effectif en place ;
- 2.2 l'analyse de l'effectif ;
- 2.3 la conclusion du diagnostic.

Le diagnostic portera notamment sur :

- ◆ *le nombre d'employés ;*
- ◆ *le niveau de vulnérabilité de chaque emploi ;*
- ◆ *les connaissances et savoir-faire à risque et à acquérir ;*
- ◆ *le nombre d'emplois à pourvoir.*

LE DIAGNOSTIC



2.1 Caractéristiques de l'effectif

L'unité responsable de la PMO, généralement la DRH, porte à cette étape un regard macroscopique sur l'organisation en dressant l'état de la situation actuelle de l'effectif à l'aide d'information de types interne et externe, puis elle en dégage des constats généraux.

La DRH (ou l'unité responsable de la PMO) dresse un état de situation de l'effectif de l'organisation à partir de données sur les personnes et les emplois.

Information de type interne

Les renseignements de base nécessaires à la PMO et qui concernent l'effectif sont généralement obtenus à partir des systèmes d'information tels que SAGIR et Média. Certains indicateurs sont à la disposition de l'ensemble de la fonction publique et ils permettent des comparaisons entre organisations. En ce qui concerne les données individuelles, elles seront prises en considération lors de la détermination de la vulnérabilité des emplois (section 2.2.1).

Exemples d'information pouvant être recueillie à cette étape

Indicateurs liés à l'effectif

- ◆ Taux de départ volontaire ministériel
- ◆ Taux de retraite
- ◆ Taux de démission
- ◆ Taux de mutation
- ◆ Taux de recrutement
- ◆ Taux d'absentéisme
- ◆ Âge moyen
- ◆ Etc.

Données liées à l'effectif

- ◆ Répartition de l'effectif par statut d'emploi
- ◆ Répartition de l'effectif par découpage administratif ou activité de l'organisation
- ◆ Répartition de l'effectif par catégorie d'emplois
- ◆ Répartition de l'effectif par corps d'emplois
- ◆ Répartition de l'effectif par domaine, secteur et spécialité
- ◆ Répartition de l'effectif par groupe d'âge
- ◆ Répartition de l'effectif par région administrative
- ◆ Nombre de personnes qui appartiennent à un groupe cible
- ◆ Nombre de départs à la retraite au cours des trois dernières années
- ◆ Nombre d'heures supplémentaires
- ◆ Etc.

Le choix de l'information à considérer aux fins d'analyse est propre à chacune des organisations. Toutefois, il est important d'utiliser la même date ou la même période de référence pour l'ensemble des données et taux qui sont employés. Il est recommandé que l'exercice financier gouvernemental (1^{er} avril au 31 mars) soit la période de référence.

L'information recueillie a pour objectif d'établir des constats généraux sur l'effectif de l'organisation. Il n'est pas opportun, à cette étape, de faire des projections, mais plutôt de comparer l'évolution des dernières années afin d'en dégager les tendances.

Information de type externe

Afin de mieux comprendre le contexte dans lequel l'organisation évolue, l'information sur l'effectif pourra être complétée en y ajoutant des données externes à l'organisation et qui sont associées aux emplois qui lui sont pertinents comme le nombre de processus de qualification tenus et le nombre de candidats qualifiés, des renseignements sur le marché du travail, etc. Ce type d'information pourra également être utile lors de la détermination des emplois à pourvoir (section 2.3.1) au moment de la conclusion du diagnostic.

Plusieurs sources d'information proposent des renseignements utiles à la PMO. En ce qui concerne le marché du travail, les sources d'information suivantes sont suggérées en raison de leur simplicité, de leur polyvalence et de la grande quantité d'information disponible :

- 1) la Classification nationale des professions (CNP) d'Emploi et Développement social Canada ;
- 2) l'Information sur le marché du travail (IMT) d'Emploi-Québec ;
- 3) l'Emploi-Avenir Québec de Service Canada.

Ces sources d'information permettent d'explorer différents éléments relativement au marché du travail, tels que :

- ◆ la description de la profession (IMT/Emploi-Avenir Québec) ;
- ◆ les caractéristiques de la main-d'œuvre (IMT/Emploi-Avenir Québec) dont :
 - sexe ;
 - âge ;
 - temps plein/temps partiel ;
 - niveau de scolarité.
- ◆ les perspectives d'emploi (IMT/Emploi-Avenir Québec) ;
- ◆ la formation liée à la profession et le lieu de formation (IMT) ;
- ◆ la situation en emploi des personnes diplômées (IMT) ;
- ◆ les principaux secteurs d'activité d'une profession (IMT/Emploi-Avenir Québec).

❖ **L'annexe C fournit des renseignements supplémentaires sur ces sources d'information.**

Présentation de l'information

L'ensemble des données recueillies, leur croisement et leur ventilation selon des découpages significatifs pour l'organisation (par exemple par direction générale) permettront de dégager les constats généraux relativement à son effectif. Il peut être également pertinent de croiser ces données avec des données venant de l'extérieur.

Le plan triennal de la main-d'œuvre pourra reprendre les données et constats généraux les plus significatifs.

Exemple

1. Évolution du nombre de professionnels par corps d'emplois au cours des trois dernières années

Corps d'emplois	Année A	Année B	Année C	Variation
Conseiller en gestion des ressources humaines (100)	5	4	5	0
Médecin vétérinaire (121)	29	22	19	(10)
Analyste de l'informatique (108)	28	27	26	(2)
Agent de recherche (105)	42	38	39	(3)
Total	109	91	89	(20)

2. Constats généraux

Chez le personnel professionnel, on observe une diminution de 18 % de l'effectif, soit 20 personnes, au cours des trois dernières années. Le corps d'emplois ayant connu la plus forte diminution est celui des médecins vétérinaires avec une variation à la baisse de 34 % (10 personnes).

En ce qui concerne les données externes relatives aux médecins vétérinaires, l'IMT prévoit une perspective d'emploi 2013-2017 favorable pour la profession de vétérinaire (3114).

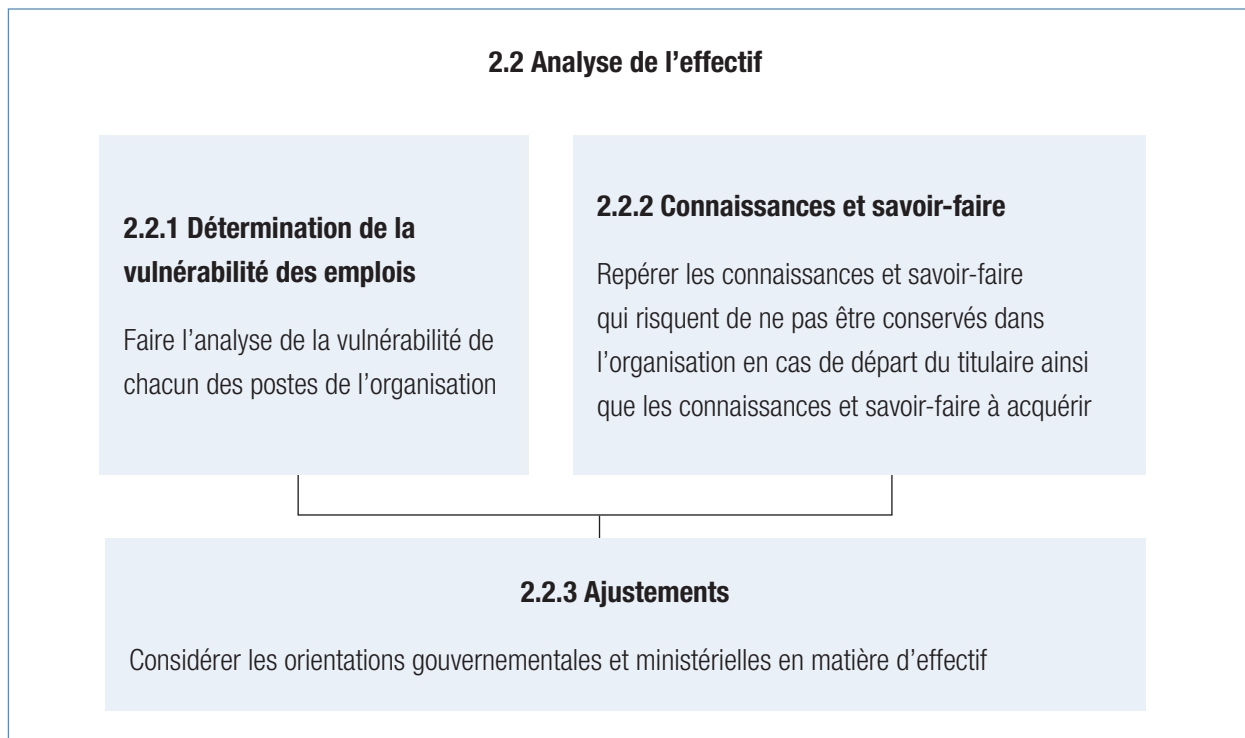
- ❖ **L'annexe D fournit des exemples additionnels de présentation des renseignements sur les caractéristiques de l'effectif.**

2.2 Analyse de l'effectif

Les gestionnaires des unités administratives procèdent à l'analyse de leur effectif, ce qui comprend la détermination de la vulnérabilité des emplois et celle des connaissances et savoir-faire (compétences) à risque de ne pas être conservés et à acquérir au sein de l'organisation. Par la suite, le gestionnaire tiendra compte des orientations gouvernementales et ministérielles qui résulteront en des ajustements à apporter. Ces renseignements permettront à l'organisation d'évaluer le nombre et le type des emplois à pourvoir.

Le gestionnaire :

- ◆ *détermine la vulnérabilité des emplois ;*
- ◆ *repère les connaissances et savoir-faire à risque de ne pas être conservés et à acquérir ;*
- ◆ *détermine les ajustements à partir des constats issus de la réflexion stratégique.*



2.2.1 Détermination de la vulnérabilité des emplois

L'analyse de la vulnérabilité des emplois permet de porter un regard précis sur chaque poste de l'organisation et conduit à la détermination du niveau de vulnérabilité des emplois. Cette analyse doit être effectuée de manière rigoureuse pour tous les postes de chaque unité administrative. L'objectif est de repérer les cas où la vacance d'un poste nuirait considérablement ou empêcherait l'atteinte d'objectifs stratégiques ou opérationnels.

La détermination de la vulnérabilité d'un emploi sera faite selon l'estimation du gestionnaire et sur la base de critères définis. Il importe que ce dernier ait en main plusieurs données. L'information de type individuel servira à l'identification du poste et de son titulaire. Ces données de base ainsi que les données complémentaires pourront également alimenter l'analyse de vulnérabilité.

L'information de type individuel

L'information de gestion de base qui pourra s'avérer utile comprend ce qui suit.

Le gestionnaire pourra consulter la DRH pour obtenir les données nécessaires.

Information liée au poste

- ◆ Le ministère ou l'organisme, le centre de responsabilité
- ◆ La région administrative de travail
- ◆ La catégorie d'emplois, le corps d'emplois, la classe d'emplois, le niveau de l'emploi
- ◆ Le domaine, le secteur et la spécialité de l'emploi (DSS)

Information liée au titulaire

- ◆ Le numéro d'employé (SAGIR), les nom et prénom du titulaire
- ◆ Le sexe
- ◆ Le statut (régulier, occasionnel)
- ◆ L'échelon
- ◆ L'horaire de travail (p. ex. temps plein, temps partiel, aménagement du temps de travail)
- ◆ La date de naissance, l'âge, le groupe d'âge
- ◆ La réserve de jours de congé de maladie, la réserve de jours de vacances
- ◆ La date d'entrée en fonction, le nombre d'années d'expérience
- ◆ La date d'admissibilité à la retraite avec et sans réduction actuarielle
- ◆ Le pourcentage de rente au moment de l'admissibilité à la retraite sans réduction actuarielle

Détermination du niveau de vulnérabilité d'un emploi

Le gestionnaire peut procéder, en trois étapes, à la détermination de la vulnérabilité des emplois sous sa responsabilité. En premier lieu, il estime le risque associé au départ ou à l'absence de longue durée du titulaire (étape 1). En deuxième lieu, il détermine le niveau de l'impact organisationnel associé à l'emploi (étape 2). Finalement, le gestionnaire reporte les résultats obtenus aux étapes précédentes sur les axes correspondants de la matrice (étape 3). Le croisement des deux résultats sur la matrice de détermination du niveau de vulnérabilité d'un emploi indiquera le niveau de vulnérabilité de cet emploi.

Matrice de la détermination du niveau de vulnérabilité d'un emploi

Niveau de l'impact organisationnel	" y "						" x "
	E	Moyenne (E,1)	Moyenne (E,2)	Élevée (E,3)	Élevée (E,4)	Élevée (E,5)	
	D	Faible (D,1)	Moyenne (D,2)	Moyenne (D,3)	Élevée (D,4)	Élevée (D,5)	
	C	Faible (C,1)	Faible (C,2)	Moyenne (C,3)	Moyenne (C,4)	Moyenne (C,5)	
	B	Faible (B,1)	Faible (B,2)	Faible (B,3)	Faible (B,4)	Faible (B,5)	
A	Négligeable (A,1)	Négligeable (A,2)	Négligeable (A,3)	Négligeable (A,4)	Faible (A,5)		
		1	2	3	4	5	
		Aucun risque de départ ou d'absence longue durée d'ici 3 ans	Risque de départ ou d'absence longue durée d'ici 3 ans	Risque de départ ou d'absence longue durée d'ici 2 ans	Risque de départ ou d'absence longue durée d'ici 1 an	Présentement vacant ou absence longue durée	

Risque de départ ou d'absence longue durée

Inspirée de : *United States Geological Survey, Office of Human Resources, 2013.*

Afin d'assurer la comparabilité des résultats d'une unité administrative à l'autre, les mêmes éléments doivent être considérés dans l'ensemble de l'organisation lors de l'appréciation du risque de départ ou d'absence longue durée ainsi que du niveau de l'impact organisationnel associé à un emploi.

Par ailleurs, une organisation peut également profiter de l'exercice pour repérer les personnes qui représentent une relève potentielle. On entend par « relève potentielle » une personne qui pourrait éventuellement remplacer la ou le titulaire d'un poste de même niveau ou de niveau supérieur au poste qu'elle occupe. Bien que ce critère ne soit pas pris en considération dans la détermination du niveau de vulnérabilité d'un emploi, il peut s'avérer fort pertinent pour un gestionnaire dans la planification de ses effectifs.

- ❖ **L'annexe E présente les étapes de la détermination du niveau de vulnérabilité d'un emploi ainsi que la définition des éléments.**

Étape 1 : Le risque de départ ou d'absence de longue durée

Les types de risque de départ ou d'absence de longue durée

Les sept types de risque de départ ou d'absence de longue durée sont définis de la façon suivante.

RISQUES DE DÉPART OU D'ABSENCE DE LONGUE DURÉE (AXE DES « X »)

Retraite/préretraite totale

La personne titulaire du poste est actuellement en préretraite totale ou a exprimé son intention de prendre sa retraite/préretraite totale au cours des trois prochaines années.

Départ de la fonction publique

La personne titulaire du poste est à risque ou a exprimé son intention de quitter la fonction publique au cours des trois prochaines années.

Mutation

La personne titulaire du poste est à risque ou a exprimé son intention de quitter l'organisation pour une autre organisation de la fonction publique au cours des trois prochaines années.

Mobilité interne

La personne titulaire du poste est à risque ou a exprimé son intention de quitter son poste pour un autre poste au sein de la même organisation au cours des trois prochaines années.

Congé parental

La personne titulaire du poste est, ou pourrait être, absente pour une durée d'au moins six mois consécutifs en raison d'un congé de maternité, paternité, parental ou d'adoption au cours des trois prochaines années.

Maladie

La personne titulaire du poste est, ou pourrait être, absente pour au moins six mois consécutifs pour cause de maladie au cours des trois prochaines années.

Autre absence de longue durée

La personne titulaire du poste est, ou pourrait être, absente au cours des trois prochaines années pour au moins six mois consécutifs en raison d'un congé sans solde, d'un congé sans traitement à traitement différé ou autre.

Résultat sur l'axe des « X »

Le gestionnaire estimera le risque de départ ou d'absence de longue durée selon l'échelle de 1 (aucun) à 5 (vacant/longue durée, soit plus de 6 mois) ci-dessous et il pourra reporter ce résultat sur l'axe des « X » de la matrice.

Échelle permettant de déterminer le risque de départ ou d'absence longue durée (plus de six mois)

- 1 : aucun risque de départ ou d'absence longue durée du titulaire d'ici 3 ans
- 2 : risque de départ ou d'absence longue durée d'ici 3 ans
- 3 : risque de départ ou d'absence longue durée d'ici 2 ans
- 4 : risque de départ ou d'absence longue durée d'ici 1 an
- 5 : poste vacant ou titulaire présentement en absence longue durée

Résultat (1, 2, 3, 4 ou 5) : _____ (axe des « X »)

Exemple : Le gestionnaire prévoit qu'un employé quittera son emploi pour la retraite d'ici un an. Il devra donc indiquer le résultat 4 au niveau de l'axe des « X ».

Étape 2 : Le niveau de l'impact organisationnel associé à l'emploi

Cette étape consiste à estimer le niveau de l'impact organisationnel associé à l'emploi au moyen des six critères définis au tableau ci-après. Le nombre de « oui » indiqué par le gestionnaire servira à déterminer, à l'aide d'une échelle de correspondance, le niveau de l'impact organisationnel associé à l'emploi qu'il pourra reporter sur l'axe des « Y » de la matrice.

Les critères

Les six critères servant à l'appréciation du niveau de l'impact organisationnel sont définis de la façon suivante.

CRITÈRES DE L'IMPACT ORGANISATIONNEL (AXE DES « Y ») LIÉS AU POSTE

Poste stratégique

Poste à caractère distinctif, généralement associé à la mission de l'organisation et qui apporte une contribution majeure à l'atteinte des objectifs organisationnels.

Poste unique

Poste qui comporte des tâches uniques dans l'organisation. L'absence du titulaire causerait des difficultés dans la réalisation des opérations ou l'obtention des résultats.

Période supérieure d'intégration en emploi

Poste qui nécessite une période d'intégration en emploi supérieure aux emplois de même type afin qu'une personne récemment titularisée soit pleinement fonctionnelle et autonome.

Faible capacité de remplacement

En cas de départ de la personne titulaire de ce poste, la capacité de remplacement est faible en raison de l'absence de relève, de la rareté de candidats qualifiés, du manque d'attractivité de l'emploi, etc.

CRITÈRES DE L'IMPACT ORGANISATIONNEL (AXE DES « Y ») LIÉS AU TITULAIRE

Mémoire organisationnelle

La personne titulaire de ce poste possède, de par sa longue expérience, des connaissances stratégiques ou d'importance relativement à des dossiers majeurs de l'organisation.

Connaissances spécifiques

La personne titulaire de ce poste est reconnue pour ses connaissances approfondies et essentielles pour l'organisation. Elle s'avère difficilement remplaçable dans son champ d'activité.

❖ **L'annexe F propose un formulaire de détermination de la vulnérabilité des emplois.**

Résultat sur l'axe des « Y »

Le gestionnaire estimera le niveau de l'impact organisationnel associé à l'emploi à l'aide de l'échelle de correspondance ci-dessous et il pourra reporter ce résultat sur l'axe des « Y » de la matrice. Il s'agit de répondre par « oui » ou par « non » à chacune des six questions ci-dessous puis de calculer le nombre de « oui » obtenu. Le total de « oui » permettra d'obtenir, selon le barème établi, la lettre (A, B, C, D ou E) qui correspond à la position sur l'axe des « Y » du résultat.

Questions permettant de déterminer le niveau de l'impact organisationnel de l'emploi

Est-ce un poste stratégique?	(oui/non)
Est-ce un poste unique?	(oui/non)
Est-ce que ce poste demande une période d'intégration supérieure à la moyenne?	(oui/non)
Est-ce que ce poste présente une faible capacité de remplacement?	(oui/non)
Est-ce que la personne titulaire possède une mémoire organisationnelle?	(oui/non)
Est-ce que la personne titulaire de l'emploi possède des connaissances spécifiques?	(oui/non)

Total du nombre de « oui » _____ /6

Inscrire la lettre correspondant au nombre de « oui » obtenu selon le barème suivant :

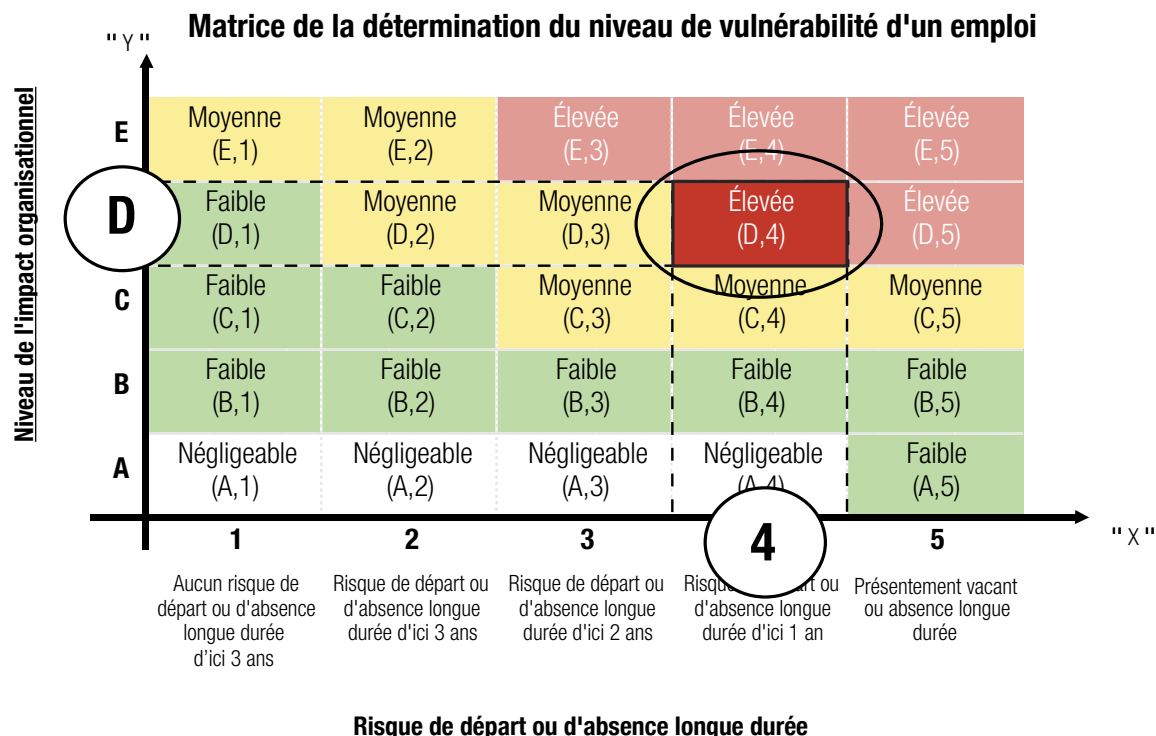
Nombre de « oui »: A = 0 D = 3 ou 4
 B = 1 E = 5 ou 6
 C = 2

Niveau de l'impact (A, B, C, D ou E) : _____ (axe des « Y »)

Exemple : Le gestionnaire a établi que l'emploi correspond à trois des six critères d'évaluation de l'impact organisationnel (3 oui) ; il indiquera alors la lettre D sur l'axe des « Y ».

Étape 3 : Obtention du niveau de vulnérabilité d'un emploi

Il s'agit de reporter les résultats obtenus aux étapes précédentes sur l'axe des « X » et sur l'axe des « Y ». Le croisement des deux résultats sur la matrice indiquera le niveau de vulnérabilité de l'emploi.



Exemple : Le croisement entre les axes « X » et « Y » à la suite des résultats obtenus précédemment, soit (D, 4) donne le niveau de vulnérabilité de cet emploi. Dans cet exemple, il s'agit donc d'un emploi à vulnérabilité **élevée**.

2.2.2 Connaissances et savoir-faire

Les connaissances et savoir-faire que possèdent les membres d'une organisation sont un rouage essentiel pour celle-ci. Le gestionnaire est appelé à identifier les connaissances et savoir-faire à risque de ne pas être conservés dans l'organisation, notamment en cas de départ de la personne titulaire, ainsi que les connaissances et savoir-faire à acquérir.

Lorsqu'il est considéré que des connaissances et savoir-faire sont à risque, ils peuvent faire l'objet de travaux de préservation au bénéfice de l'organisation. Le gestionnaire déterminera les moyens à prendre qui concernent les connaissances et savoir-faire jugés essentiels à ses activités et, s'il y a lieu, il fera appel à la DRH afin de soutenir adéquatement la ou le titulaire.

Dans l'éventualité où l'emploi présente un niveau de vulnérabilité élevé, celui-ci comporte des connaissances et savoir-faire à risque qui doivent être conservés. Ainsi, il est fortement suggéré au gestionnaire de consigner les connaissances et savoir-faire concernés ainsi que les actions de préservation au moyen, notamment, d'un plan d'atténuation de la vulnérabilité.

Exemple de plan d'atténuation de la vulnérabilité

Nom : Monsieur X Gestionnaire : Madame Y

Connaissances à conserver	Actions de transfert	Paramètres de contexte	Échéancier	Suivi des apprentissages	Commentaires
1) Connaissance de la procédure A	Jumelage avec Madame Z	Temps disponible pour le transfert	D'ici 6 mois (départ à la retraite)	Avoir présenté 50 % de la procédure d'ici 1 mois	Demander au transmetteur de fixer des rencontres hebdomadaires
2) ...					

❖ L'annexe G présente un modèle de plan d'atténuation de la vulnérabilité.

Des outils utiles à la préservation des connaissances et savoir-faire sont mis à la disposition des gestionnaires et des conseillers en gestion des ressources humaines sur le portail RH du SCT, sous l'onglet « Développement des personnes et des organisations/Gestion des connaissances et de l'expertise ».

Voir le site Web : <https://www.portailrh.qc/accueil/>

- ◆ Transfert des connaissances dans une situation de départ – outil autoadministré
- ◆ Cartographie des connaissances et du savoir-faire d'un détenteur d'expertise

2.2.3 Ajustements

Les ajustements sont le résultat, en termes de nombre de membres du personnel, de la prise en considération des orientations gouvernementales et organisationnelles.

Il s'agit de déterminer les ajustements à apporter au nombre de membres du personnel en place en tenant compte des exigences gouvernementales en matière d'effectif ainsi que des considérations organisationnelles nécessaires en vue d'assurer la performance de l'organisation. La réflexion concernant les ajustements à apporter à l'effectif est donc nécessairement alimentée par la réflexion stratégique entamée au début de l'exercice de PMO et par les choix d'organisation du travail visant l'efficacité, l'efficacités et la cohérence. Ainsi, l'objectif, à ce stade, est de s'assurer que les ajustements refléteront l'alignement stratégique poursuivi depuis le début de l'exercice de PMO.

Exemple d'ajustements

Le gouvernement demande aux MO de réduire leur masse salariale de 2 % pour l'année suivante. Cette demande correspond, pour le ministère « X », à une réduction de douze postes de son effectif actuel.

Par ailleurs, le ministère se voit attribuer un nouveau mandat par le gouvernement, qu'il confie à la VP2. Le ministère estime à trois personnes à temps plein la réalisation de ce mandat. Les ajustements en effectif requis pour le ministère « X » seront :

Période/Ajustements	Effectif du ministère X	Effectif VP1	Effectif VP2
Année 1	600	400	200
Ajustements	(12)*	(15)	3
Année 2	588	385	203

*Nombre de postes qui correspond à la réduction de 2 %

Les ajustements, en nombre de membres de l'effectif, peuvent également être influencés par l'organisation du travail.

Exemple de réorganisation administrative

Contexte

- 1) Le ministère « ABC » possède un service des renseignements comptant actuellement 80 préposés aux renseignements.
- 2) Le mandat de ce service consiste à répondre à la population concernée par l'activité A et l'activité B du ministère.
- 3) Actuellement, d'après l'organisation du travail, l'ensemble des 80 préposés aux renseignements doit répondre à la fois aux demandes concernant les activités A et B.
- 4) Chaque préposé aux renseignements consacre environ 50 % de son temps à chacune des activités.

Décision à la suite de la réflexion stratégique

- 1) Les travaux de réflexion ont amené les autorités à attribuer à un employé le même type de demandes de renseignement, soit celles qui concernent l'activité A ou l'activité B.

Conclusion en termes d'ajustements

- 1) L'organisation estime qu'elle pourrait obtenir des économies de temps concernant les délais de réponse, puisque les préposés aux renseignements seront plus spécialisés.
- 2) Ainsi, il est envisageable de réduire l'effectif alloué aux demandes de renseignement à 76, soit 38 pour chacune des activités.

2.3 Conclusion du diagnostic.....

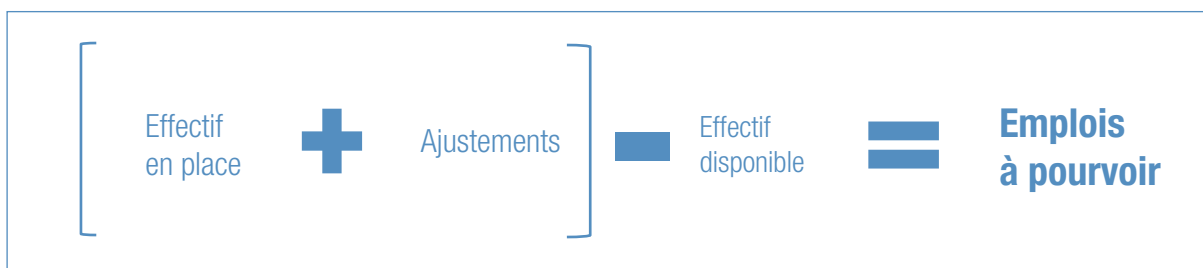
La conclusion du diagnostic, préparée par la DRH de concert avec les gestionnaires, est alimentée principalement par les travaux réalisés aux étapes antérieures et portant sur les caractéristiques de l'effectif (2.1) ainsi que l'analyse de l'effectif (2.2). Elle présente le scénario des emplois à pourvoir ainsi que les tendances de l'effectif.

La conclusion du diagnostic comprendra notamment :

- ◆ les scénarios des emplois à pourvoir ;
- ◆ les tendances de l'effectif.

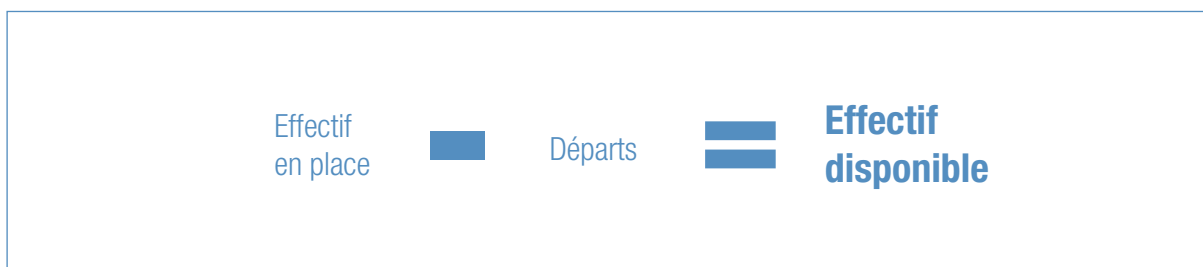
2.3.1 Scénarios des emplois à pourvoir

Les scénarios des emplois à pourvoir sont obtenus à partir de la projection de l'effectif en place et en tenant compte des ajustements. Le tableau « Exemple de scénario des emplois à pourvoir pour la période " X " » à la fin de cette section (page 27) indique le calcul détaillé à effectuer. Par ailleurs, un exemple y est présenté pour en faciliter la compréhension. Il est recommandé de faire un tableau pour chacune des années considérées dans la PMO. Ces résultats contribueront à l'identification des enjeux.



Projection de l'effectif disponible

Pour les projections de l'an 1, l'effectif disponible est obtenu à partir de l'effectif actuel des projections de l'effectif en place, lui-même obtenu à partir de l'effectif actuel indiqué à l'étape sur les caractéristiques de l'effectif et en tenant compte des projections relatives aux départs obtenues lors de la détermination du niveau de vulnérabilité des emplois.



Pour remplir le tableau « Scénario des emplois à pourvoir »

Indiquer, pour chaque année visée :

Colonne A : Catégorie d'emplois

Indiquer la catégorie d'emplois à laquelle la personne est associée. Il sera plus simple par la suite de faire des regroupements selon ce critère.

- ◆ Dans l'exemple : Professionnels

Colonne B : Corps/classe d'emplois

Indiquer le corps / la classe d'emplois auquel la personne est associée.

- ◆ Dans l'exemple : 100 CGRH

Colonne C : Domaine, secteur et spécialité

Indiquer le domaine, le secteur et la spécialité auxquels le poste de la personne correspond.

- ◆ Dans l'exemple : Administration, affaires, comptabilité et finance - ressources humaines - relations de travail

Colonne D : Projection de l'effectif en place

Pour l'an 1 de l'exercice, indiquer, dans la colonne D du tableau, l'effectif en place déterminé à l'étape « Caractéristiques de l'effectif ».

Pour les années subséquentes, soustraire les ajustements prévus en effectifs (colonne I) de la projection de l'effectif en place (colonne D) de l'année précédente.

- ◆ Dans l'exemple : 9 pour l'an 1, 7 pour l'an 2

Colonne E : Projection des départs à la retraite

Inscrire les projections de départs à la retraite indiqués par les gestionnaires lors de la détermination de la vulnérabilité des emplois.

- ◆ Dans l'exemple : 2 départs à la retraite

Colonne F : Projection des mutations

Inscrire les projections de départs en mutation indiqués par les gestionnaires lors de la détermination de la vulnérabilité des emplois.

- ◆ Dans l'exemple : 1 départ en mutation

Colonne G : Projection des départs de la fonction publique

Inscrire les projections concernant les départs de la fonction publique indiquées par les gestionnaires lors de la détermination de la vulnérabilité des emplois.

- ◆ Dans l'exemple : 0 départ de la fonction publique

Colonne H : Projection de l'effectif disponible

D Projection de l'effectif en place	E Projection des départs à la retraite	F Projection des mutations	G Projection des départs de la fonction publique	H Projection de l'effectif disponible D – [E + F + G]
9	2	1	0	6

Soustraire l'ensemble des projections de départs à la retraite (colonne E), mutations (colonne F) et départs de la fonction publique (colonne G) de la projection de l'effectif en place (colonne D) pour obtenir la projection de l'effectif disponible.

- ◆ Dans l'exemple : 6, soit $9 - [2 + 1 + 0]$

Calcul des départs : Utiliser l'information sur les départs prévus pour les trois prochaines années, obtenue lors de l'analyse de la vulnérabilité. Au besoin, considérer la moyenne des taux de départ (retraite, mutation, départ de la fonction publique) des trois dernières années et l'appliquer aux trois années suivantes.

Colonne I : Ajustements

Inscrire l'impact, en effectifs, qu'auront les ajustements précédemment indiqués dans la section appropriée.

- ◆ Dans l'exemple : (2) soit - 2

Colonne J : Nombre d'emplois à pourvoir

Soustraire l'effectif disponible prévu (colonne H) du résultat de l'addition des projections de l'effectif en place (colonne D) et des ajustements (colonne I).

- ◆ Dans l'exemple : $1 = [9 + (2)] - 6$

EXEMPLE DE SCÉNARIO DES EMPLOIS À POURVOIR POUR LA PÉRIODE « X »

Caractéristiques de l'effectif

Analyse de l'effectif

Conclusion du diagnostic

A Catégorie d'emplois	B Corps/classe d'emplois	C Domaine, secteur et spécialité	D Projection de l'effectif en place	E Projection des départs à la retraite	F Projection des mutations	G Projection des départs de la fonction publique	H Projection de l'effectif disponible $D - [E + F + G]$	I Ajustements	J Nombre d'emplois à pourvoir $[D + I] - H$
Professionnels	100 CCRH	Administration, affaires, comptabilité et finance – ressources humaines - relations de travail	9*	2	1	0	6 $9 - [2 + 1 + 0]$	(2)	1 $[9 + (2)] - 6$

* À compter de l'an 2, cette projection est obtenue par le calcul suivant : $[D - |I|]$ de l'année précédente. Exemple : $[9 - |2|] = 7$ pour l'an 2

❖ **L'annexe H présente un gabarit de ce tableau.**

2.3.2 Tendances de l'effectif

La DRH ou l'unité responsable de la PMO voit à dégager les tendances de l'effectif qui ressortent des éléments recueillis aux étapes traitant des caractéristiques de l'effectif (2.1) et de l'analyse de l'effectif (2.2).

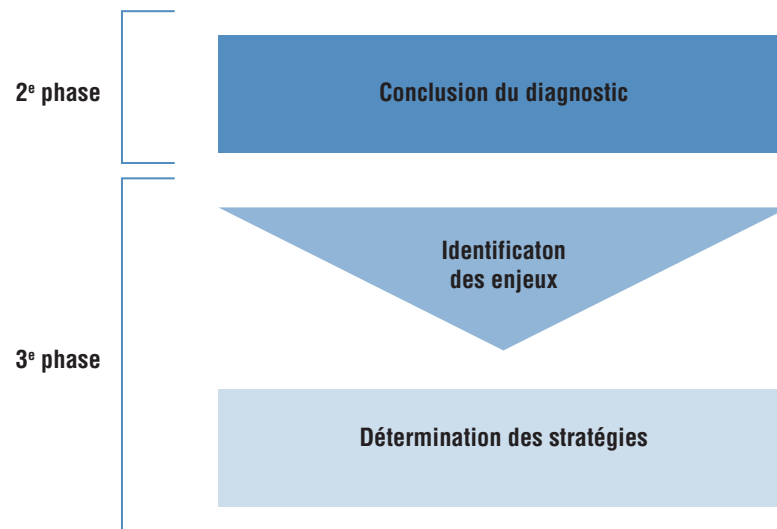
Il s'agit de regrouper les éléments se rapportant à un même enjeu de ressources humaines existant au sein de l'organisation. Cela mènera à la détermination des stratégies qui visent à réduire les effets de ces enjeux. Les tableaux suivant présentent un exemple de processus de détermination des stratégies.

EXEMPLE DE PROCESSUS DE DÉTERMINATION DES STRATÉGIES		
2^e phase : Le diagnostic		3^e phase : Les choix
Définir l'effectif pour le plan d'action		
Tendances de l'effectif	Enjeux	Stratégies
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 10 retraites potentielles sur trois ans pour les CGRH ◆ Difficulté de recrutement chez les CGRH ◆ Expertise pointue de certains CGRH 	Risque de perte d'expertise concernant les CGRH de l'organisation	Prévoir des activités de transfert des connaissances, de mentorat, etc.
Scénarios des emplois à pourvoir pour le plan d'action		
Scénarios des emplois à pourvoir	Enjeux	Stratégies
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 1 poste de CGRH pour l'an 1 ◆ 3 postes de CGRH pour l'an 2 ◆ 2 postes de CGRH pour l'an 3 	Difficulté d'attraction	Pourvoir la majorité des postes (6/10)

- ❖ **L'annexe I présente des éléments pouvant résulter du diagnostic (2^e phase). Le tableau qui y est présenté divise ces éléments en deux afin de faciliter la compréhension, soit : les aspects à prédominance quantitative et les aspects à prédominance qualitative.**

3^e PHASE : LES CHOIX

Cette phase a pour objectif l'identification des enjeux en matière de main-d'œuvre ainsi que des stratégies retenues pour réduire leurs effets. Avec le soutien de la DRH, elle concerne la haute direction et les gestionnaires.



3.1 Identification des enjeux.....

L'identification des enjeux est réalisée en regroupant les éléments connexes obtenus à la phase précédente et qui concernent les tendances de l'effectif. Il s'agit de préciser les enjeux qui s'en dégagent en matière de PMO. L'identification des enjeux est préalable à la détermination des stratégies.

2 ^e phase : Le diagnostic		3 ^e phase : Les choix	
Définir l'effectif pour le plan d'action			
Tendances de l'effectif	Enjeux	Stratégies	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 10 retraites potentielles sur trois ans pour les CGRH ◆ Difficulté de recrutement chez les CGRH ◆ Expertise pointue de certains CGRH 	Risque de perte d'expertise concernant les CGRH de l'organisation	Prévoir des activités de transfert des connaissances, de mentorat, etc.	
Scénarios des emplois à pourvoir pour le plan d'action			
Scénarios des emplois à pourvoir	Enjeux	Stratégies	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 1 poste de CGRH pour l'an 1 ◆ 3 postes de CGRH pour l'an 2 ◆ 2 postes de CGRH pour l'an 3 	Difficulté d'attraction	Pourvoir la majorité des postes (6/10)	

3.2 Détermination des stratégies

Les stratégies visant à réduire les effets des enjeux de PMO constatés précédemment (3.1) pourront être de type organisationnel ou concerner les connaissances et savoir-faire. Le choix des stratégies est basé sur les priorités d'intervention privilégiées par l'organisation. La liste suivante présente certaines des stratégies qui peuvent être mises de l'avant au sein d'une organisation.

EXEMPLES DE STRATÉGIES	
STRATÉGIE	DESCRIPTION
Affectation, mutation, promotion et recrutement	L'affectation, la mutation, la promotion et le recrutement d'employés sont les quatre types de mouvements de personnel utilisés aux fins de la dotation des emplois.
Développement et formation	Le développement d'un employé doit être favorisé afin de lui permettre d'accroître ses compétences relatives à l'emploi qu'il occupe. La formation peut s'inscrire à l'intérieur d'un plan de carrière afin d'amener une personne à un emploi de même niveau qui nécessite des compétences différentes ou à un emploi de niveau supérieur. La formation est un moyen utile pour préparer une personne qui a été reconnue comme relève potentielle.
Réorganisation du travail	La réorganisation du travail peut être un moyen à considérer pour revoir les façons de faire et composer avec l'effectif disponible.
Mobilité	En favorisant la mobilité, la direction permet à un employé d'acquérir de nouvelles expériences de travail. Ces expériences permettent d'acquérir de nouvelles compétences. La mobilité peut s'inscrire à l'intérieur d'un plan de carrière ou de la préparation d'une relève potentielle. Elle peut se traduire par des stages à l'intérieur de l'organisation.
Programme d'attraction de la main-d'œuvre	Afin d'attirer la main-d'œuvre interne ou externe, il peut être utile de mettre en place des stratégies qui font valoir l'organisation comme employeur de choix.
Programme de fidélisation de l'effectif	Lorsque le taux de départ volontaire du personnel est élevé, il y a lieu de s'interroger sur les stratégies à adopter afin de le réduire. À cette fin, les entrevues de départ peuvent être une source importante de renseignements qui serviront à adopter des stratégies pertinentes.
Transfert des connaissances	Cette stratégie s'inscrit régulièrement dans un contexte de relève. Elle peut également servir au développement des compétences des employés. Plusieurs moyens peuvent être utilisés : <ul style="list-style-type: none"> ◆ documentation écrite ; ◆ formation ; ◆ coaching ; ◆ etc.

Le plan d'action

Les stratégies retenues par la haute direction sont consignées dans un plan d'action organisationnel. Celui-ci précise les responsabilités des différents intervenants ainsi que les échéanciers établis selon les priorités d'intervention. Il comporte les indicateurs choisis pour évaluer les résultats obtenus, qui serviront au suivi et à la rétroaction.

Pour sa part, le gestionnaire pourra aussi choisir de consigner ses choix dans un plan d'action pour son unité.

Le tableau qui suit présente un exemple des éléments qui mènent à la constitution du plan d'action.

EXEMPLE DE PLAN D'ACTION

Définir l'effectif

Tendances de l'effectif	Enjeux	Stratégies	Échéancier	Responsable	Indicateurs de réalisation
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 10 retraites potentielles sur trois ans pour les CGRH ◆ Difficulté de recrutement chez les CGRH ◆ Expertise pointue de certains CGRH 	Risque de perte d'expertise concernant les CGRH de l'organisation	Prévoir des activités de transfert des connaissances, de mentorat, etc.	31 mars 20XX	Gestionnaires concernés	X activités de transfert effectuées

Scénarios des emplois à pourvoir

Scénarios des emplois à pourvoir	Enjeux	Stratégies	Échéancier	Responsable	Indicateurs de réalisation
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 1 poste de CGRH pour l'an 1 ◆ 3 postes de CGRH pour l'an 2 ◆ 2 postes de CGRH pour l'an 3 	Difficulté d'attraction	Pourvoir la majorité des postes (6/10)	31 mars 20XX	Gestionnaires concernés	X démarches de dotation entreprises

3.3 Rédaction du plan triennal de la main-d'œuvre.....

L'élaboration du plan triennal de la main-d'œuvre est coordonnée par la DRH. Ce plan comporte un horizon d'analyse de trois ans et regroupe les grands constats qui

L'élaboration du plan triennal est coordonnée par la DRH.

émergent du diagnostic, les enjeux qui ont été précisés ainsi que les stratégies pour en réduire les effets que l'organisation entend adopter. Il peut aussi comprendre des commentaires et des recommandations, le cas échéant. Il s'accompagne généralement d'un plan de communication qui permet d'en diffuser les résultats, plus particulièrement auprès des intervenants touchés directement par la démarche.

Ainsi, avec le soutien de la DRH, la haute direction verra à l'élaboration du plan triennal de la main-d'œuvre pour l'ensemble de l'organisation. Les besoins particuliers d'une unité administrative, pour leur part, pourront être considérés par le gestionnaire dans un plan d'action.

LE CONTENU DU PLAN TRIENNAL DE LA MAIN-D'ŒUVRE

1. Portrait de l'effectif qui résulte du diagnostic de l'effectif et qui comprend :
 - 1.1 Présentation des caractéristiques de l'effectif actuel
(Exemple : répartition de l'effectif actuel par catégorie d'emplois, répartition de l'effectif par groupe d'âge, etc.)
 - 1.1.1 Analyse de l'effectif, qui comprend la vulnérabilité des emplois, les ajustements, les connaissances et savoir-faire à risque et à acquérir
 - 1.2 Scénarios des emplois à pourvoir, tendances de l'effectif
2. Synthèse des enjeux résultant de l'observation des tendances de l'effectif
3. Stratégies retenues pour réduire les effets des enjeux et plan d'action comprenant les échéanciers et les responsabilités
4. Commentaires et recommandations

4^e PHASE : LA MISE EN ŒUVRE

Après la rédaction du plan triennal de la main-d'œuvre, la DRH, de concert avec la haute direction, entame la mise en œuvre du plan, étape essentielle à l'application des stratégies. Cet exercice comporte un suivi continu ainsi qu'un bilan périodique des résultats. Les bilans devraient être présentés à la haute direction. À la lumière des résultats obtenus, une rétroaction permettra d'apporter certains ajustements, si nécessaire.

❖ ANNEXES

ANNEXE A – Gabarit d'échéancier de réalisation de la PMO

ANNEXE B – Exemples de questions permettant d'alimenter la réflexion stratégique

ANNEXE C – Description de sources d'information sur le marché du travail

ANNEXE D – Exemples de présentation d'information sur les caractéristiques de l'effectif

ANNEXE E – Étapes de la détermination du niveau de vulnérabilité d'un emploi et définitions

ANNEXE F – Formulaire de détermination de la vulnérabilité des emplois

ANNEXE G – Modèle de plan d'atténuation de la vulnérabilité

ANNEXE H – Tableau des scénarios d'emplois à pourvoir

ANNEXE I – Éléments pouvant résulter de la 2^e phase « Le diagnostic »

ANNEXE J – Modèle de plan d'action

ANNEXE B – EXEMPLES DE QUESTIONS PERMETTANT D’ALIMENTER LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE

Actuel

OBJECTIFS	RESSOURCES
<p>Les valeurs et la vision</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Quelles sont nos valeurs? ◆ Est-ce qu’il y a un modèle d’organisation qui nous inspire? ◆ Comment notre organisation est-elle perçue de l’extérieur? <p>Les mandats</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Quelles sont les raisons d’être et les contributions distinctives de l’unité administrative au sein de l’organisation? ◆ Quelles sont les forces et les faiblesses de l’unité administrative? <p>L’organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Quelles sont les règles gouvernementales et ministérielles dont il faut tenir compte? ◆ Quelles sont les cibles sectorielles d’effectif reconnues par l’organisation? 	<p>L’effectif en place</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Quelles sont les caractéristiques de notre effectif actuel? ◆ Comment évolue-t-il? ◆ Quelles sont les grandes tendances observées au cours des dernières années? ◆ Où se situent les enjeux de main-d’œuvre? <p>Les activités</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Quelles sont les fonctions et les responsabilités des personnes qui quitteront l’organisation? ◆ Est-ce qu’il y a lieu de réviser le contenu de certaines activités? Si oui, lesquelles? Quels éléments peuvent être révisés? ◆ Est-ce qu’il y a de nouvelles activités à reconnaître? Si oui, dans quel secteur?

Futur

OBJECTIFS	RESSOURCES
<p>Les valeurs et la vision</p> <ul style="list-style-type: none">◆ Comment ces valeurs évoluent-elles? Quelle vision avons-nous de l'unité administrative et de son rôle?◆ En quoi les différents scénarios d'évolution affectent-ils les valeurs? <p>Les mandats</p> <ul style="list-style-type: none">◆ Quelles sont les activités prioritaires pour les trois prochaines années?◆ Est-ce qu'il y a lieu de réduire certaines d'entre elles?◆ Comment les activités évolueront-elles?◆ Est-ce qu'il y a lieu de créer, de réduire ou d'abandonner certains programmes ou secteurs d'activité? Si oui, lesquels?◆ Comment les services seront-ils fournis dans le futur et à quel coût?◆ Quelle charge de travail cette évolution représente-t-elle? Quelle en est la quantité, la qualité?	<p>L'effectif en place</p> <ul style="list-style-type: none">◆ En fonction du mandat de l'unité administrative, est-ce que l'effectif en place correspond toujours aux besoins de l'organisation (nombre de personnes, compétences)? Comment évolueront les attentes à l'égard du personnel? Comment mobiliser le personnel?◆ Comment attirer et retenir la main-d'œuvre?◆ Comment notre besoin de main-d'œuvre évoluera-t-il (nombre de personnes, compétences)?◆ Est-ce qu'il y a de nouvelles compétences émergentes dont il faudra tenir compte?◆ Comment cela touchera-t-il nos besoins de main-d'œuvre?◆ Quelles sont les activités envisagées pour les secteurs de l'unité administrative au cours des trois prochaines années? Quels seront nos besoins en termes d'effectifs, de compétences et d'organisation du travail? <p>Les activités</p> <ul style="list-style-type: none">◆ Est-ce qu'il est toujours nécessaire de livrer les mêmes services? Est-ce qu'il y a lieu de réduire ou d'abandonner certains programmes ou activités? Si oui, lesquels? Quels sont les scénarios de réaménagement du travail qui pourraient être considérés et quelle répercussion cela amènera-t-il sur les besoins de main-d'œuvre (nombre de personnes, compétences)?◆ Doit-on revoir les processus de travail? Qui réalisera ces tâches?

ANNEXE C – DESCRIPTION DE SOURCES D'INFORMATION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

1) Classification nationale des professions (CNP) d'Emploi et Développement social Canada

<http://www5.hrsdc.gc.ca/NOC/Francais/CNP/2011/Bienvenue.aspx>

La CNP constitue une véritable encyclopédie des professions au Canada. En s'appuyant sur le genre de compétence (type de travail effectué) ainsi que sur le niveau de compétence (formation, expérience, complexité et responsabilité), la CNP organise les professions en 10 grandes catégories professionnelles pour ensuite les désagréger en 40 grands groupes, 140 groupes intermédiaires et 500 groupes de base. Au final, 40 000 appellations d'emploi se répartissent parmi les 500 groupes de base.

L'objectif de la CNP est de définir et de coder les différentes professions pour fournir des renseignements pratiques sur les emplois au Canada.

En matière de PMO, la CNP est utile pour établir des correspondances entre certains emplois de la fonction publique et les professions et métiers sur le marché du travail.

La structure de la CNP

Chaque niveau de désagrégation est accompagné d'une désignation numérique et le tout se traduit par les 4 chiffres des groupes de base. Par exemple, le code 2211 désigne les technologues et techniciens/techniciennes en chimie.

Afin que la classification soit cohérente, les deux premiers chiffres du code ont une signification particulière. Le premier chiffre désigne le genre de compétence, soit les grandes catégories de profession codées de 0 à 9, p. ex. gestion (0), secteur de la santé (3), vente et services (6).

Le deuxième chiffre correspond aux différents niveaux de compétence codés de 0 à 7. Le codage représente quatre niveaux de compétence déterminés principalement par le niveau de formation : A, B, C et D.

Niveau A (0 ou 1)	Formation universitaire
Niveau B (2 ou 3)	Formation collégiale, professionnelle ou un programme d'apprentissage
Niveau C (4 ou 5)	Formation de niveau secondaire ou des cours de courte durée
Niveau D (6 ou 7)	Formation en cours d'emploi

Exemple de désagrégation

Grande catégorie professionnelle

- ◆ Sciences naturelles et appliquées et domaines apparentés

Grand groupe

- ◆ 21 Personnel professionnel des sciences naturelles appliquées

Groupe intermédiaire

- ◆ 212 Professionnels/professionnelles des sciences de la vie

Groupe de base

- ◆ 2121 Biologistes et personnel scientifique assimilé

Appellations d'emploi

- ◆ Anatomiste, biologiste, pharmacologue, etc.

Cependant, la catégorie professionnelle « Gestion » (groupe 0) se distingue des autres grandes catégories. La gestion nécessitant habituellement un niveau élevé de compétence, le premier chiffre correspond toujours à 0, soit le niveau A. Contrairement aux autres catégories de professions, c'est le deuxième chiffre qui désigne la catégorie de la profession.

Par exemple, le code 0311 correspond à une directrice ou un directeur des soins de santé. Le chiffre « 0 » désigne la catégorie « gestion » et le chiffre 3 désigne la catégorie « secteur de la santé ».

Pour plus de détails, vous pouvez consulter le tutoriel de la CNP : <http://www5.hrsdc.gc.ca/noc/francais/cnp/2011/Tutoriel.aspx>.

Trouver une correspondance

La CNP est structurée de manière à classer les emplois selon une hiérarchie bien définie, ce qui facilite l'appariement avec les corps d'emplois de la fonction publique. Pour effectuer un appariement, accédez au site de la CNP en utilisant l'adresse fournie au début. Ensuite, allez à la section « Rechercher dans la CNP » et choisissez une méthode de recherche dans le menu déroulant.

Si vous avez besoin d'aide pour exploiter le moteur de recherche, vous pouvez consulter la section « Besoin d'aide? » qui se trouve en haut à la droite du menu déroulant.

2) Information sur le marché du travail (IMT) d'Emploi-Québec

http://imt.emploi Quebec.gouv.qc.ca/mtg/inter/noncache/contenu/asp/mtg941_accueil_fran_01.asp

L'IMT est un outil mis en ligne par Emploi-Québec. Il offre un vaste éventail d'information sur les professions et métiers au Québec, les formations offertes, les secteurs d'activité et les entreprises. Toute l'information fournie peut également être consultée par région administrative.

L'IMT est particulièrement utile en raison des options de recherche simples et des liens additionnels qui mènent vers d'autres sources d'information pertinentes. Par exemple, en utilisant les menus déroulants, il est possible d'accéder à l'information sur les métiers à partir de plusieurs critères comme l'appellation du métier, son code CNP, etc.

Lorsqu'on accède à la section « Métiers et professions », l'IMT permet de consulter la description d'une profession ou d'un métier en particulier, le nombre de personnes qui l'exercent, les perspectives d'emploi, etc. Le site offre également la possibilité d'afficher les perspectives d'emploi, les secteurs d'activité, les entreprises et les formations se rapportant à la profession ou au métier analysé. Cette information est essentielle pour comprendre la dynamique d'une profession ou d'un métier sur le marché du travail.

Pour obtenir d'autres renseignements sur l'utilisation de l'IMT, le site offre un lien en bas de page vers une visite guidée expliquant les fonctionnalités du site Web.

3) **Emploi-Avenir Québec de Service Canada**

http://www.servicecanada.gc.ca/fra/qc/emploi_avenir/emploi_avenir.shtml

Emploi-Avenir Québec est mis en ligne par Service Canada et il offre sensiblement la même information que l'IMT quant aux professions et aux métiers. Cependant, il est intéressant de consulter les deux sites malgré leurs similitudes, car l'information peut être davantage approfondie sur un site que sur l'autre. Par exemple, le site Emploi-Avenir propose davantage d'information sur la nature et les tendances de certaines professions.

Emploi-Avenir Québec utilise également la CNP, ce qui facilite sa complémentarité avec l'IMT. Lorsque l'appariement entre un corps d'emplois et un code CNP est réalisé, la profession associée peut être consultée à partir d'Emploi-Avenir et de l'IMT afin de bonifier l'information recueillie.

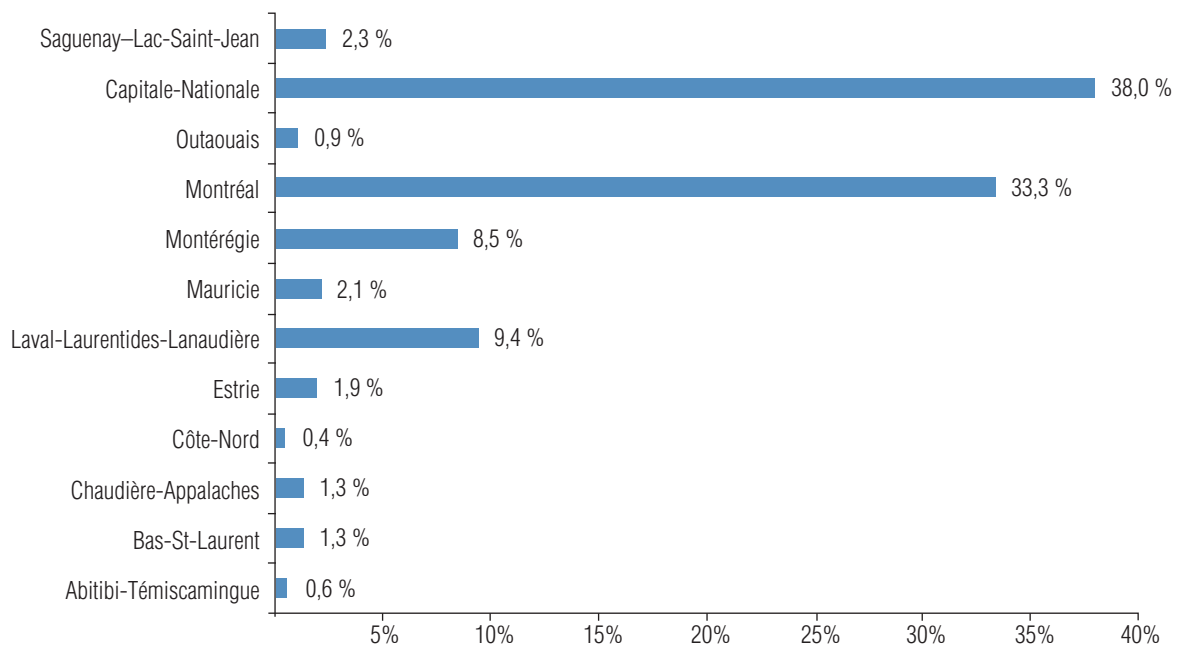
Lorsque vous consultez le site Emploi-Avenir, suivez la table des matières en bas de page pour repérer la profession à analyser. Lorsque la profession sera repérée, vous trouverez des renseignements sur les caractéristiques de la main-d'œuvre, les perspectives d'emploi, la formation, etc.

ANNEXE D – EXEMPLES DE PRÉSENTATION D'INFORMATION SUR LES CARACTÉRISTIQUES DE L'EFFECTIF

Exemple 1 : Ministère « ABC » – Répartition de l'effectif par groupe d'âge et selon le sexe

Sexe	Moins de 25 ans	25 à 29 ans	30 à 39 ans	40 à 49 ans	50 ans et plus	Total
Femme	10	32	88	90	74	294
Homme	5	21	64	70	58	218
Total	15	53	152	160	132	512

Exemple 2 : Ministère « ABC » – Répartition de l'effectif par région



ANNEXE E – ÉTAPES DE LA DÉTERMINATION DU NIVEAU DE VULNÉRABILITÉ D'UN EMPLOI ET DÉFINITIONS

Étape 1 : Déterminer le risque de départ ou d'absence longue durée (plus de six mois)

- 1 : aucun risque de départ ou d'absence longue durée du titulaire d'ici 3 ans
- 2 : risque de départ ou d'absence longue durée d'ici 3 ans
- 3 : risque de départ ou d'absence longue durée d'ici 2 ans
- 4 : risque de départ ou d'absence longue durée d'ici 1 an
- 5 : poste vacant ou titulaire présentement en absence longue durée

Résultat (1, 2, 3, 4 ou 5) : _____ (axe des « X »)

Étape 2 : Déterminer le niveau de l'impact organisationnel de l'emploi

- Est-ce un poste stratégique? (oui/non)
- Est-ce un poste unique? (oui/non)
- Est-ce que ce poste demande une période d'intégration supérieure à la moyenne? (oui/non)
- Est-ce que ce poste présente une faible capacité de remplacement? (oui/non)
- Est-ce que la personne titulaire possède une mémoire organisationnelle? (oui/non)
- Est-ce que la personne titulaire de l'emploi possède des connaissances spécifiques? (oui/non)

Total du nombre de « oui » _____ /6

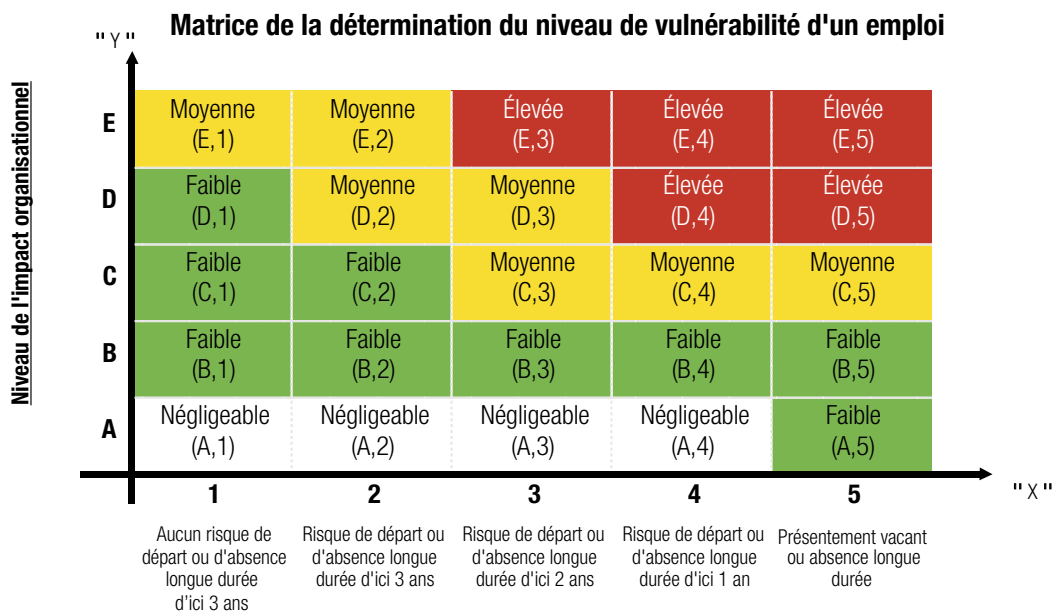
Inscrire la lettre correspondant au nombre de « oui » obtenu selon le barème suivant :

- Nombre de « oui »: A = 0 D = 3 ou 4
- B = 1 E = 5 ou 6
- C = 2

Niveau de l'impact (A, B, C, D ou E) : _____ (axe des « Y »)

Étape 3 : Reporter les résultats obtenus lors des étapes précédentes sur l'axe des « X » et l'axe des « Y ».

Le croisement indiquera le niveau de vulnérabilité de l'emploi.



Risque de départ ou d'absence longue durée

RISQUES DE DÉPART OU D'ABSENCE DE LONGUE DURÉE (AXE DES « X »)

Retraite/préretraite totale

La personne titulaire du poste est actuellement en préretraite totale ou a exprimé son intention de prendre sa retraite/préretraite totale au cours des trois prochaines années.

Départ de la fonction publique

La personne titulaire du poste est à risque ou a exprimé son intention de quitter la fonction publique au cours des trois prochaines années.

Mutation

La personne titulaire du poste est à risque ou a exprimé son intention de quitter l'organisation pour une autre organisation de la fonction publique au cours des trois prochaines années.

Mobilité interne

La personne titulaire du poste est à risque ou a exprimé son intention de quitter son poste pour un autre poste au sein de la même organisation au cours des trois prochaines années.

Congé parental

La personne titulaire du poste est, ou pourrait être, absente pour une durée d'au moins six mois consécutifs en raison d'un congé de maternité, paternité, parental ou d'adoption au cours des trois prochaines années.

Maladie

La personne titulaire du poste est, ou pourrait être, absente pour au moins six mois consécutifs pour cause de maladie au cours des trois prochaines années.

Autre absence de longue durée

La personne titulaire du poste est, ou pourrait être, absente au cours des trois prochaines années pour au moins six mois consécutifs en raison d'un congé sans solde, d'un congé sans traitement à traitement différé ou autre.

CRITÈRES DE L'IMPACT ORGANISATIONNEL (AXE DES « Y ») LIÉS AU POSTE

Poste stratégique

Poste à caractère distinctif, généralement associé à la mission de l'organisation et qui apporte une contribution majeure à l'atteinte des objectifs organisationnels.

Poste unique

Poste qui comporte des tâches uniques dans l'organisation. L'absence du titulaire causerait des difficultés dans la réalisation des opérations ou l'obtention des résultats.

Période supérieure d'intégration en emploi

Poste qui nécessite une période d'intégration en emploi supérieure aux emplois de même type afin qu'une personne récemment titularisée soit pleinement fonctionnelle et autonome.

Faible capacité de remplacement

En cas de départ de la personne titulaire de ce poste, la capacité de remplacement est faible en raison de l'absence de relève, de la rareté de candidats qualifiés, du manque d'attractivité de l'emploi, etc.

CRITÈRES DE L'IMPACT ORGANISATIONNEL (AXE DES « Y ») LIÉS AU TITULAIRE

Mémoire organisationnelle

La personne titulaire de ce poste possède, de par sa longue expérience, des connaissances stratégiques ou d'importance relativement à des dossiers majeurs de l'organisation.

Connaissances spécifiques

La personne titulaire de ce poste est reconnue pour ses connaissances approfondies et essentielles pour l'organisation. Elle s'avère difficilement remplaçable dans son champ d'activité.

ANNEXE F – FORMULAIRE DE DÉTERMINATION DE LA VULNÉRABILITÉ DES EMPLOIS

Exemples de données d'identification

Centre de responsabilité : _____

Nom, prénom : _____

Corps/classe d'emplois : _____

Domaine, secteur et spécialité : _____

Sexe : _____

Âge : _____

Autre : _____

Risque de départ ou d'absence de longue durée

Intention de départ

Retraite/préretraite totale	<input type="checkbox"/> Aucun	<input type="checkbox"/> D'ici 3 ans	<input type="checkbox"/> D'ici 2 ans	<input type="checkbox"/> D'ici 1 an	<input type="checkbox"/> En cours
Départ de la fonction publique	<input type="checkbox"/> Aucun	<input type="checkbox"/> D'ici 3 ans	<input type="checkbox"/> D'ici 2 ans	<input type="checkbox"/> D'ici 1 an	<input type="checkbox"/> En cours
Mutation	<input type="checkbox"/> Aucun	<input type="checkbox"/> D'ici 3 ans	<input type="checkbox"/> D'ici 2 ans	<input type="checkbox"/> D'ici 1 an	<input type="checkbox"/> En cours
Mobilité interne	<input type="checkbox"/> Aucun	<input type="checkbox"/> D'ici 3 ans	<input type="checkbox"/> D'ici 2 ans	<input type="checkbox"/> D'ici 1 an	<input type="checkbox"/> En cours

Absence de plus de six mois

Congé parental	<input type="checkbox"/> Aucun	<input type="checkbox"/> D'ici 3 ans	<input type="checkbox"/> D'ici 2 ans	<input type="checkbox"/> D'ici 1 an	<input type="checkbox"/> En cours
Maladie	<input type="checkbox"/> Aucun	<input type="checkbox"/> D'ici 3 ans	<input type="checkbox"/> D'ici 2 ans	<input type="checkbox"/> D'ici 1 an	<input type="checkbox"/> En cours
Autre absence de longue durée	<input type="checkbox"/> Aucun	<input type="checkbox"/> D'ici 3 ans	<input type="checkbox"/> D'ici 2 ans	<input type="checkbox"/> D'ici 1 an	<input type="checkbox"/> En cours

Impact organisationnel

Poste

Poste stratégique	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Poste unique	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Période supérieure d'intégration en emploi	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Faible capacité de remplacement	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non

Personne

Mémoire organisationnelle	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Connaissances spécifiques	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non

Relève potentielle	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
--------------------	------------------------------	------------------------------

ANNEXE G – MODÈLE DE PLAN D'ATTÉNUATION DE LA VULNÉRABILITÉ

Nom : _____ Gestionnaire : _____

Connaissances à conserver ou à acquérir	Actions de transfert ¹	Paramètres de contexte ²	Échéancier	Suivi des apprentissages ³	Commentaires

¹Exemple d'actions de transfert

- ◆ Jumelage
- ◆ Formation
- ◆ Documentation de l'expérience
- ◆ Cartographie des connaissances
- ◆ Cartographie des réseaux de contacts
- ◆ Rédaction de procédures

²Exemple de paramètres de contexte

- ◆ Date de départ
- ◆ Transmetteur constamment sollicité
- ◆ Capacité du transmetteur à communiquer
- ◆ Attitude du transmetteur à propos du transfert
- ◆ Etc.

³Exemple de suivi des apprentissages

- ◆ 50 % du transfert de dossier a été effectué

ANNEXE I – EXEMPLES D'ÉLÉMENTS POUVANT RÉSULTER DE LA 2^e PHASE « LE DIAGNOSTIC »

Éléments de l'effectif	Aspects à prédominance quantitative	Aspects à prédominance qualitative
2.1 Caractéristiques de l'effectif	Nombre actuel d'employés et de postes	Constats généraux
2.2.1 Détermination de la vulnérabilité des emplois*	Projection du nombre de départs (retraites, départs de la fonction publique et mutations)	Détermination du niveau de vulnérabilité des emplois
2.2.2 Connaissances et savoir-faire*	Connaissances et savoir-faire à risque ainsi qu'à acquérir	Connaissances et savoir-faire à risque ainsi qu'à acquérir
2.2.3 Ajustements*	Mesures à l'égard de l'effectif (p. ex. réduction d'effectif)	Modification au sein de l'organisation à la suite d'une réflexion stratégique (p. ex. nouvelle activité)
2.3 Conclusion du diagnostic	Scénarios du nombre d'emplois à pourvoir	Tendances de l'effectif

* Ces éléments font partie de l'analyse de l'effectif 2.2.

ANNEXE J – MODÈLE DE PLAN D’ACTION

Tendances de l’effectif

Tendances de l’effectif	Enjeux	Stratégies	Échéancier	Responsable	Indicateurs de réalisation

Scénarios des emplois à pourvoir

Scénarios des emplois à pourvoir	Enjeux	Stratégies	Échéancier	Responsable	Indicateurs de réalisation

■ Éléments préalables

■ Plan d’action

*Secrétariat
du Conseil du trésor*

Québec

