

# INNOVANTE, PERFORMANTE, STIMULANTE

STRATÉGIE DE GESTION  
DES RESSOURCES HUMAINES  
DE LA FONCTION PUBLIQUE  
2023-2028



Cette publication a été réalisée par la Direction générale de la gouvernance en gestion des ressources humaines en collaboration avec la Direction des communications.

Une version adaptée de ce document est offerte en ligne.  
Si vous éprouvez des difficultés techniques, veuillez communiquer avec le Secrétariat du Conseil du trésor au [communication@sct.gouv.qc.ca](mailto:communication@sct.gouv.qc.ca).

Personnel de la fonction publique sur la couverture, de gauche à droite :  
Caroline, édimestre  
Jade, coordonnatrice et conseillère stratégique  
Roberto, mécanicien

Pour plus d'information :

Direction des communications  
du Secrétariat du Conseil du trésor  
2<sup>e</sup> étage, secteur 800  
875, Grande Allée Est  
Québec (Québec) G1R 4Y8

Téléphone : 418 643-1529  
Courriel : [communication@sct.gouv.qc.ca](mailto:communication@sct.gouv.qc.ca)  
Site Web : [www.tresor.gouv.qc.ca](http://www.tresor.gouv.qc.ca)

Dépôt légal – Novembre 2023  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
ISBN 978-2-550-74803-8 (version électronique)

Tous droits réservés pour tous les pays.  
© Gouvernement du Québec – 2023

## MOT DE LA MINISTRE RESPONSABLE DE L'ADMINISTRATION GOUVERNEMENTALE ET PRÉSIDENTE DU CONSEIL DU TRÉSOR



### Une gestion des ressources humaines moderne et évolutive

Au cours des dernières années, le marché du travail a subi plusieurs transformations. Les enjeux de la main-d'œuvre sont grandissants, les modes de travail ont évolué et les attentes du personnel envers les employeurs ont changé. Pour assurer une offre de services gouvernementaux de qualité à la société québécoise, la fonction publique doit suivre les tendances en matière de gestion des ressources humaines. Elle doit en effet s'adapter, pour attirer et fidéliser des personnes compétentes et performantes.

C'est dans ce contexte que s'inscrit la Stratégie de gestion des ressources humaines 2023-2028. Elle se veut un levier stratégique pour l'attraction, la fidélisation et l'évolution des talents. Les travaux pour l'élaboration de cette stratégie ont été lancés par le Secrétariat du Conseil du trésor à l'automne 2021. Inspirés des meilleures pratiques dans le monde, ils sont le fruit d'une cocréation avec l'ensemble des acteurs concernés, tels que les ministères et organismes, des spécialistes en gestion des ressources humaines, des membres de la communauté professorale et des milieux de la recherche ainsi que des syndicats et associations. Cette concertation a permis d'assurer une cohérence entre les besoins exprimés, la performance souhaitée et les actions à mettre de l'avant.

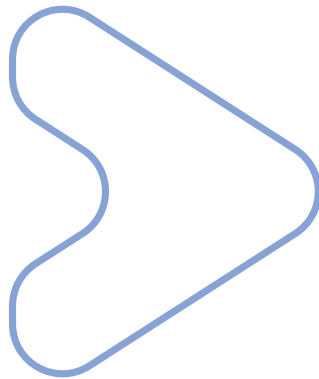
La nouvelle Stratégie de gestion des ressources humaines mise sur une gestion renouvelée, centrée sur la personne et sur la performance. Elle permettra à la fonction publique de déployer l'expérience employé et de se démarquer comme un employeur de choix en offrant un parcours professionnel enrichissant, du moment de postuler à un emploi jusqu'à la retraite.



Elle vise également à valoriser la gestion de carrière, l'évolution des emplois et des compétences ainsi qu'à renforcer la gouvernance en ressources humaines. Ces projets permettront de faire face aux enjeux des années à venir, de contribuer à la performance de l'État québécois et d'arrimer les actions avec les stratégies et priorités gouvernementales.

Inspirée des meilleures pratiques en matière de gestion des ressources humaines, la fonction publique québécoise continuera de s'adapter et d'évoluer, afin d'offrir des carrières valorisantes, attrayantes, dans un milieu de travail stimulant et positif, pour que ses employées et employés soient mobilisés et fiers d'accomplir leur mission.

**Sonia LeBel**





# TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	6
<b>Un contexte sans précédent</b> .....	6
<b>Une stratégie cocrée avec les partenaires</b> .....	7
AXE 1   UNE EXPÉRIENCE EMPLOYÉ ENRICHISSANTE	9
<b>Objectif 1 : Se démarquer comme un employeur de choix</b> .....	11
<b>Objectif 2 : Pratiquer une gestion renouvelée qui place la personne             au centre de ses actions</b> .....	13
AXE 2   DES ORGANISATIONS APPRENANTES ET DES PARCOURS PROFESSIONNELS ÉPANOUISSANTS	16
<b>Objectif 3 : Valoriser une fonction publique apprenante tout en misant             sur l'évolution des emplois et des compétences</b> .....	17
<b>Objectif 4 : Encourager et valoriser la gestion de carrière dans la fonction publique</b> ...	19
AXE 3   DES ORGANISATIONS PERFORMANTES – UNE GESTION STRATÉGIQUE ET INNOVANTE DE LA FONCTION DES RESSOURCES HUMAINES	21
<b>Objectif 5 : Faciliter la mise en place de processus en ressources humaines             agiles et efficaces tout en favorisant une culture de l'innovation             et de la performance</b> .....	22
<b>Objectif 6 : Renforcer la gouvernance en ressources humaines afin de soutenir             la mission stratégique des directions des ressources humaines</b> .....	25
CONCLUSION	29



## INTRODUCTION

### Un contexte sans précédent

Au cours des dernières années, les organisations ont dû faire face à des bouleversements majeurs du marché du travail et s'adapter à un contexte de rareté de la main-d'œuvre. Les défis d'attraction et de fidélisation des talents font partie du quotidien de l'ensemble des organisations, y compris celles de la fonction publique. Ces défis sont venus transformer la gestion des ressources humaines, notamment en matière de gestion des talents, d'organisation du travail, d'accélération de la transformation numérique et d'adoption de nouvelles technologies.

Pour atteindre les objectifs de l'État, la fonction publique doit plus que jamais se démarquer comme employeur de choix et miser sur l'innovation ainsi que sur l'expertise de son effectif. Dans ce contexte, il convient qu'elle se démarque et qu'elle s'inspire des meilleures pratiques afin d'être reconnue comme employeur de choix dans un marché fort compétitif. Afin de maintenir des services de qualité pour les citoyennes et citoyens, la fonction publique se doit d'être plus agile, compétitive et attrayante sur le marché de l'emploi pour recruter des candidates et candidats de talent. La façon de doter les emplois a ainsi été revue en profondeur en mettant en place un nouveau processus de sélection pour le recrutement et la promotion des employées et employés. Des modifications substantielles ont été apportées à la Loi sur la fonction publique pour permettre la mise en œuvre de ce processus de sélection. Ces modifications sont entrées en vigueur le 21 février 2022.

Compte tenu du contexte sans précédent et de la complexité des défis en cours, qui se répercutent sur l'ensemble de la fonction publique, une action robuste et concertée doit être mise en place pour y faire face.





## Une stratégie cocrée avec les partenaires

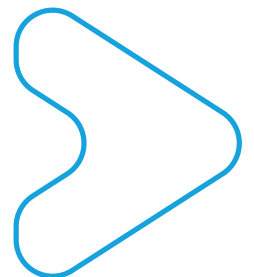
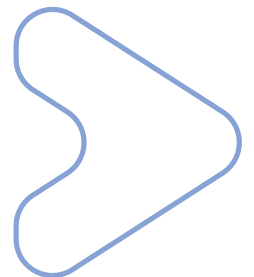
L'élaboration de la Stratégie de gestion des ressources humaines 2023-2028 repose sur une vision collaborative, empreinte de cocréation et d'innovation et en adéquation avec les besoins des ministères et organismes. Elle est inspirée des meilleures pratiques dans le monde, et plusieurs mécanismes ont été mis en œuvre afin d'impliquer les différents partenaires internes et externes et de favoriser la réflexion collective. La démarche a permis la cocréation d'une vision inspirante de la gestion des ressources humaines ainsi que l'identification de priorités stratégiques et de projets innovants.

Axée sur la performance organisationnelle, cette stratégie se veut un levier essentiel permettant de relever les défis du marché du travail et de la transformation de l'État.

La performance de la fonction publique s'appuie sur une main-d'œuvre compétente, mobilisée et qui possède les bons outils pour réaliser les objectifs organisationnels. L'ensemble des actions présentées dans cette stratégie visent donc à se doter de meilleurs outils pour attirer et fidéliser les employées et employés tout en leur assurant une meilleure expérience employé, celle-ci étant essentielle à leur mobilisation et à leur performance.

Afin de répondre aux enjeux de performance, d'attractivité et de fidélisation des talents, les actions prévues à la Stratégie gravitent autour des trois axes d'intervention suivants :

- Une expérience employé enrichissante ;
- Des organisations apprenantes et des parcours professionnels épanouissants ;
- Des organisations performantes – une gestion stratégique et innovante de la fonction des ressources humaines.





## Axe 1

Une expérience employé enrichissante

- **Objectif 1 :**  
Se démarquer comme un employeur de choix
- **Objectif 2 :**  
Pratiquer une gestion renouvelée qui place la personne au centre de ses actions



## Axe 2

Des organisations apprenantes et des parcours professionnels épanouissants

- **Objectif 3 :**  
Valoriser une fonction publique apprenante tout en misant sur l'évolution des emplois et des compétences
- **Objectif 4 :**  
Encourager et valoriser la gestion de carrière dans la fonction publique



## Axe 3

Des organisations performantes – une gestion stratégique et innovante de la fonction des ressources humaines

- **Objectif 5 :**  
Faciliter la mise en place de processus en ressources humaines agiles et efficaces tout en favorisant une culture de l'innovation et de la performance
- **Objectif 6 :**  
Renforcer la gouvernance en ressources humaines afin de soutenir la mission stratégique des directions des ressources humaines



Ces trois axes déclinés en six objectifs stratégiques serviront de guide pour la mise en œuvre de projets porteurs. Pour les cinq prochaines années, la fonction publique table sur une gestion renouvelée et centrée sur la personne, tout en offrant un environnement d'apprentissage diversifié aux employées et employés afin de développer leurs compétences et de leur permettre de poursuivre une carrière à la hauteur de leurs ambitions. Elle vise à créer des occasions de vivre une expérience stimulante susceptible d'impulser l'innovation et d'optimiser la performance de l'appareil gouvernemental.

# AXE 1

## UNE EXPÉRIENCE EMPLOYÉ ENRICHISANTE

- **Objectif 1 :**  
Se démarquer comme un employeur de choix
- **Objectif 2 :**  
Pratiquer une gestion renouvelée qui place la personne  
au centre de ses actions



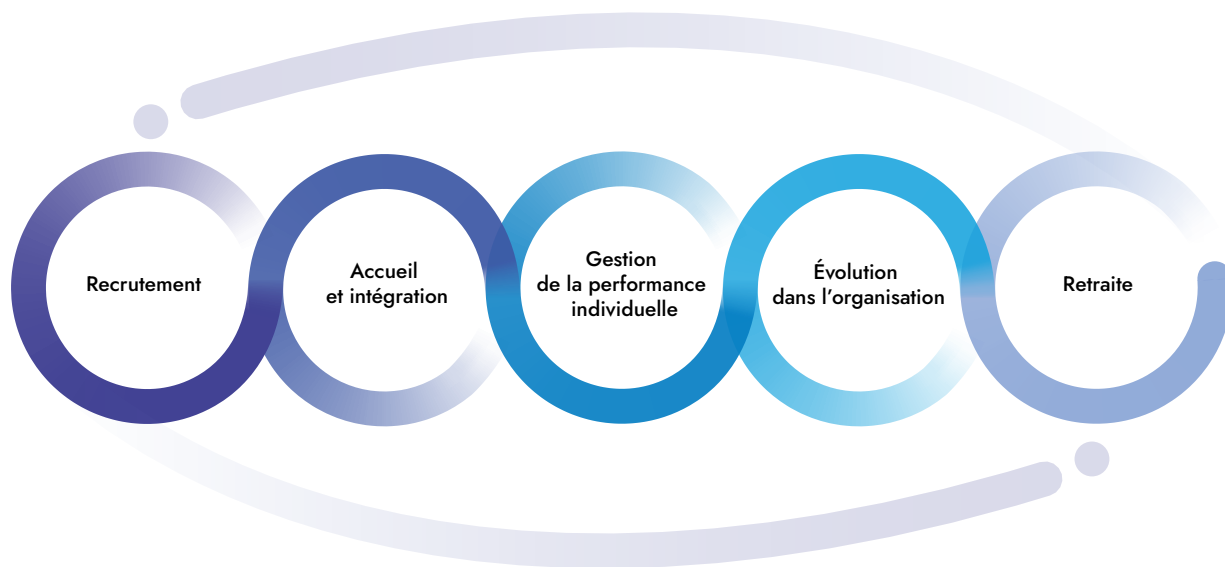
**Delali**  
Adjointe administrative





Aujourd’hui, les employées et employés recherchent un environnement de travail stimulant et un employeur qui propose une offre distinctive contribuant à leur développement professionnel ainsi qu’à leur mieux-être au travail. Devant l’intensification de la course aux talents, la fonction publique se doit d’offrir une expérience employé enrichissante qui se démarque. Il est alors essentiel de renforcer l’image de la fonction publique en tant qu’employeur de choix tout en mettant en œuvre des actions favorisant une expérience employé enrichissante pour les membres du personnel tout au long de leur parcours professionnel, soit de leur recrutement et de leur accueil jusqu’à leur retraite.

## e<sup>e</sup>xpérience employé



La présente stratégie vise à faire de la fonction publique un employeur de choix et à implanter des pratiques de gestion renouvelées qui placent la personne au centre de ses actions. Cela nécessite un changement de culture où les gestionnaires et les organisations doivent adapter leurs pratiques tout comme leur environnement de travail. En mettant en place l’ensemble des conditions de succès, la fonction publique s’assurera d’enrichir l’expérience employé. Au cœur de cette expérience se trouve également la préoccupation constante de la santé et de la sécurité des employées et employés tout comme un environnement favorisant la créativité, la collaboration et leur développement personnel et professionnel.

### Cible de transformation

Augmentation de 5 % de la mesure de départ de l’indice de l’expérience employé du personnel de la fonction publique



## Objectif 1 : Se démarquer comme un employeur de choix

Faire carrière au sein de la fonction publique québécoise représente une occasion d'avoir un effet significatif sur la société, d'opérer des changements sociétaux positifs et d'influencer les décisions gouvernementales. Dans l'optique de recruter et de fidéliser une main-d'œuvre talentueuse et compétente, la fonction publique doit valoriser l'importance de ses carrières, tout comme mettre en lumière les défis intéressants à y relever.

### Promouvoir et valoriser les carrières dans la fonction publique

Dans le contexte de rareté de main-d'œuvre actuel, la fonction publique québécoise doit se démarquer, être attrayante et fidéliser ses meilleurs talents afin d'offrir des services de qualité à la population.

Les actions prévues dans cet objectif visent à alimenter le sentiment de fierté et d'appartenance des employées et employés de la fonction publique afin de favoriser, notamment, leur engagement et leur mobilisation. Cela passe par une image positive véhiculée auprès des citoyens et citoyennes, qui témoigne de la compétence du personnel de la fonction publique.

La marque employeur distinctive servira de fil conducteur aux différentes actions à venir qui seront déployées. Celle-ci permettra de valoriser les carrières et de renforcer l'attrait envers les emplois de la fonction publique.

### Nouvelles mesures

La Stratégie de gestion des ressources humaines prévoit des investissements supplémentaires pour la mise en œuvre de campagnes promotionnelles ainsi que pour le renforcement de l'équipe responsable de la promotion des emplois de la fonction publique, notamment auprès des établissements d'enseignement. Des outils seront aussi développés afin que les employées et employés de la fonction publique deviennent eux-mêmes de bons ambassadeurs et puissent promouvoir les carrières auprès des citoyennes et citoyens.

Cela sera fait notamment par la diffusion de témoignages, de capsules et de vidéos présentant des employées et employés engagés, des défis stimulants et les multiples possibilités de carrière dans la fonction publique.

#### Cible de transformation

85 % de répondants affirmant avoir une opinion positive de la fonction publique comme employeur lors de l'Enquête sur l'attrait d'un emploi dans la fonction publique de 2026-2027

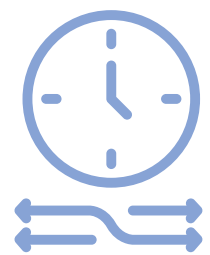


## Réviser la classification des emplois de la fonction publique

Les emplois au sein de la fonction publique ont grandement évolué au fil du temps, notamment en lien avec le développement des missions et des mandats de l'État, l'évolution de l'organisation du travail et la transformation numérique. Il importe donc d'actualiser la classification des emplois de la fonction publique conformément aux défis d'aujourd'hui. Le Secrétariat du Conseil du trésor entamera donc une démarche visant à déterminer les besoins en matière de révision de la classification des emplois de la fonction publique.

## Accélérer le déploiement de la vision gouvernementale, basée sur l'approche des milieux de travail axés sur les activités

Les milieux de travail mieux adaptés aux besoins des employées et employés sont une dimension essentielle à une expérience employé épanouissante. Depuis 2018, le Secrétariat met en œuvre la vision gouvernementale de la transformation du milieu de travail en collaboration avec la Société québécoise des infrastructures. La présente stratégie vise à accélérer le déploiement de cette vision basée sur l'approche des milieux de travail axés sur les activités, laquelle consiste à moderniser les environnements de travail en fonction des nouvelles réalités, afin de permettre aux employées et employés de bénéficier des meilleures circonstances pour réaliser chacune des activités liées à leur travail. Ce concept vise ainsi à maximiser l'expérience employé afin que la personne soit mobilisée, performante et innovante. Dans le but de soutenir les ministères et organismes et ainsi de favoriser une transformation optimale des milieux de travail, des outils de gestion du changement en contexte de milieux de travail axés sur les activités seront développés.



### Cible de transformation

Atteinte de 35 % de la superficie transformée par les aménagements en milieux de travail axés sur les activités



## Objectif 2 : Pratiquer une gestion renouvelée qui place la personne au centre de ses actions

Pour amener une expérience employé enrichissante et permettre de relever les grands défis de la transformation de l'État, il est essentiel que les gestionnaires exercent un leadership mobilisateur et transformationnel qui valorise l'innovation, la performance, la diversité et l'inclusion tout comme la santé globale au sein de la fonction publique. Cette transformation implique des changements de culture et occasionne des répercussions considérables sur les modes de gestion.

La Stratégie de gestion des ressources humaines vise à appuyer les gestionnaires dans l'intégration de pratiques de gestion renouvelées pour favoriser une expérience employé enrichissante tout en adaptant la gestion de la performance au contexte de travail hybride pour lui donner un sens.

### **Soutenir une culture de gestion transformationnelle favorisant la performance organisationnelle et celle des employées et employés ainsi que la satisfaction au travail**

Les retombées d'un leadership transformationnel sur la satisfaction au travail et le sentiment d'efficacité chez les employées et employés contribuent à propulser la performance organisationnelle. Les gestionnaires adoptant le leadership transformationnel encouragent la créativité, valorisent le dépassement, font la promotion des valeurs humanistes, invitent leurs équipes à remettre en question les façons de faire et manifestent des comportements exemplaires. C'est dans cette optique que le Secrétariat a revu le Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise. Cet outil se veut la pierre d'assise d'un ensemble d'outils destinés aux gestionnaires pour enrichir leurs pratiques de gestion. L'ensemble des parcours d'apprentissage des gestionnaires ont également été revus afin d'être en adéquation avec les défis de gestion d'aujourd'hui.



## Nouvelles mesures

Cette stratégie vise à mettre à la disposition des gestionnaires des moyens diversifiés de développement du leadership transformationnel tels que le mentorat, le coaching de gestion et des parcours de développement renouvelés. Elle prévoit également de nouvelles possibilités de réseautage à haut niveau. Une panoplie d'outils, de parcours d'apprentissage et de documents de référence seront mis à la disposition des gestionnaires afin de soutenir les transformations organisationnelles tout comme la performance individuelle des employées et employés.

Dans le contexte où l'employée ou l'employé peut faire sa prestation de travail en mode hybride, il devient aussi essentiel de donner du sens au travail en présentiel ainsi que d'évaluer la performance individuelle de chacune et chacun selon les livrables. Il est nécessaire de configurer le travail adéquatement en fonction des activités et de se donner les moyens pour bien coacher ses équipes en fonction des attentes tout au long de l'année. L'évaluation de rendement en continu, tout en s'assurant de la performance, devient un excellent moyen de développement et un apport positif à l'expérience employé.

### Cible de transformation

90 % des employées et employés ayant reçu des attentes et une évaluation de rendement

## Pratiquer une gestion éthique, inclusive et favorisant de meilleures conditions pour la santé globale des personnes

Dans une perspective de transformation organisationnelle et d'organisation du travail en mode hybride, il est plus que jamais essentiel de faire évoluer la culture organisationnelle de la fonction publique vers une approche inclusive et éthique. Il importe d'offrir à chaque personne les meilleures conditions pour sa santé physique, psychologique et sociale, favorisant ainsi l'émergence de son plein potentiel. À cet égard, la promotion de saines habitudes de vie, la prévention ainsi que le soutien aux gestionnaires sont des voies d'action incontournables, dans une perspective de développement durable. La promotion d'équipes de travail diversifiées, où la contribution de toutes et de tous est reconnue et valorisée, permet d'assurer l'équilibre et la santé des employées et employés tout en diminuant la manifestation de problèmes physiques, psychologiques et psychosociaux.





## Nouvelles mesures

La Stratégie vise à assurer une cohérence et une équité pour l'ensemble des ministères et organismes dans l'implantation des meilleures pratiques touchant la santé, et ce, en mettant en œuvre une gestion éthique et inclusive, notamment dans le cadre du modèle hybride de prestation du travail. Elle vise également à convenir d'une responsabilité individuelle et collective portée avec bienveillance par chaque groupe d'acteurs organisationnels de façon interdépendante.

Cette cohérence sera assurée par le déploiement d'éléments structurants basés sur la vision globale en santé des personnes, notamment une politique-cadre en santé des personnes ainsi qu'un plan d'action favorisant les saines habitudes de vie qui sera mis à la disposition de l'ensemble du personnel. Des campagnes promotionnelles seront aussi mises de l'avant afin de contribuer à une culture organisationnelle favorisant l'adoption de saines habitudes de vie.

Par ailleurs, un premier plan d'action en diversité et inclusion pour la fonction publique sera également élaboré. Ce dernier permettra notamment de promouvoir un leadership inclusif et de mobiliser l'ensemble des employées et employés pour cet objectif, en plus d'avoir une vision commune en la matière.



### Cible de transformation

Intégration d'objectifs liés à la santé des personnes dans un plan d'action en ressources humaines dans 80 % des ministères et organismes d'ici 2028





# AXE 2

## DES ORGANISATIONS APPRENANTES ET DES PARCOURS PROFESSIONNELS ÉPANOUISSANTS

- **Objectif 3 :**  
Valoriser une fonction publique apprenante tout en misant sur l'évolution des emplois et des compétences
- **Objectif 4 :**  
Encourager et valoriser la gestion de carrière dans la fonction publique



**Sébastien**  
Coordonnateur aux programmes  
d'adaptation aux changements climatiques



Les transformations importantes du marché du travail tout comme l'apport des nouvelles technologies et du numérique imposent l'élargissement des champs de compétence du personnel de l'État. De plus, plusieurs employés et employées et gestionnaires souhaitent relever de nouveaux défis au cours de leur carrière. Conséquemment, pour les attirer, les fidéliser et s'assurer d'une performance accrue, la fonction publique doit développer une culture d'organisation apprenante visant le déploiement du plein potentiel de son effectif.

## **Objectif 3 :** **Valoriser une fonction publique apprenante tout en misant sur l'évolution des emplois et des compétences**

Dans une perspective de performance, l'instauration d'une culture de fonction publique apprenante contribue au maintien et au développement des compétences actuelles et futures permettant d'être aligné sur l'évolution rapide des emplois.

### **Organisation apprenante**

Dans un monde du travail en profonde mutation, une culture d'organisation apprenante détient un avantage concurrentiel, car elle pave la voie à la créativité et à l'innovation en matière d'apprentissage, de perfectionnement et d'épanouissement personnel. La fonction publique doit mettre au cœur de ses actions une culture d'organisation apprenante où il est valorisé que l'ensemble de l'effectif puisse saisir toutes les occasions de développement.

### **Nouvelles mesures**

La Stratégie de gestion des ressources humaines prévoit la mise en œuvre d'un environnement d'apprentissage de la fonction publique permettant à toutes et tous de développer leur plein potentiel. Une culture d'organisation apprenante permet de sensibiliser l'ensemble du personnel à l'adoption d'une posture proactive dans le développement de leurs compétences actuelles et futures.

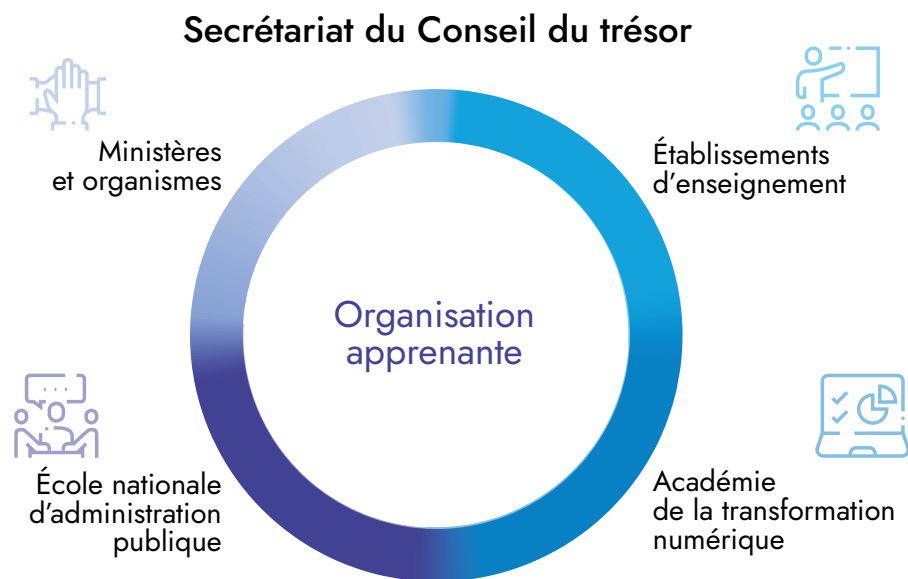
### **Environnement d'apprentissage de la fonction publique**

Ancré sur les orientations stratégiques de l'État et sur les compétences du futur, l'environnement d'apprentissage de la fonction publique a pour objectif de structurer le développement des compétences transversales, spécifiques et stratégiques de l'ensemble de la fonction publique. Misant sur les forces vives en place, et s'appuyant sur une gouvernance renouvelée, il permettra l'accélération du développement des compétences



dans la fonction publique. Offert à l'ensemble de l'effectif, il s'appuiera sur le nouveau système gouvernemental de gestion des apprentissages de la fonction publique ainsi que sur un système de badges numériques.

## Environnement d'apprentissage de la fonction publique



L'environnement d'apprentissage de la fonction publique proposera une série de moyens et des parcours d'apprentissage diversifiés aux membres du personnel tout au long de leur carrière. Les parcours offerts viseront les compétences communes et essentielles au développement du plein potentiel de tous les employés et employées. Développés en cocréation avec différents partenaires, des parcours plus spécifiques seront également offerts, notamment pour la transformation numérique et la gestion des ressources humaines, tout comme des parcours destinés aux gestionnaires basés sur le référentiel de compétences du gestionnaire-leader.

### Cible de transformation

50 % des employées et employés et des gestionnaires ayant participé à au moins une activité d'apprentissage ou à un parcours d'apprentissage de l'offre centrale



## Objectif 4 : Encourager et valoriser la gestion de carrière dans la fonction publique

### Accompagner les membres du personnel dans la gestion de leur carrière

Au cours de leur carrière, plusieurs employées et employés souhaitent relever de nouveaux défis, ou encore cherchent à se réorienter professionnellement. À travers la multiplicité des perspectives de carrière qu'offre la fonction publique, il peut être complexe pour une employée ou un employé de connaître toutes les possibilités qui correspondent à son profil, à ses aspirations et ses champs d'intérêt.

Dans un objectif de fidéliser les employées et employés et d'offrir une expérience employé enrichissante, il convient d'accompagner les membres du personnel dans leurs objectifs de carrière. Un meilleur accompagnement sera ainsi offert sur le plan de la gestion de carrière.

### Nouvelles mesures

La présente stratégie vise à offrir centralement un service d'orientation de carrière à l'ensemble des employées et employés. Cette offre mettra à la disposition des directions de ressources humaines et des gestionnaires plusieurs outils d'accompagnement pour les employées et employés qui le désirent. Un nouveau parcours de développement des compétences pour la relève de gestion sera également mis en place pour l'ensemble de la fonction publique.

Le financement de la Chaire en leadership de l'École nationale d'administration publique sera dorénavant assuré via cette stratégie et permettra également de poursuivre le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique, programme qui vise à développer les cadres à haut potentiel vers des emplois de plus haut niveau. Enfin, en vue d'assurer le succès à long terme du plan gouvernemental de régionalisation de 5 000 emplois de l'administration publique, une étude sera réalisée afin d'analyser les conditions de succès en matière de progression de carrière en région.





## Mettre en place des parcours de développement des compétences pouvant mener à la promotion pour des classes d'emplois ciblées

Misant sur le potentiel de son personnel, la fonction publique doit être agile et adaptée aux besoins organisationnels fluctuants en permettant aux employées et employés d'évoluer au sein des organisations. De nouveaux parcours de développement de compétences pouvant mener à une promotion seront mis en place pour certains emplois ciblés. De tels parcours contribueront à la fidélisation du personnel tout en misant sur des compétences diversifiées et une performance accrue. Les classes d'emplois ciblées sont les emplois en technologies de l'information et les emplois pour le personnel d'encadrement. Ces parcours mèneront à l'obtention d'un diplôme reconnu par les établissements d'enseignement.

### Cible de transformation

Déploiement des parcours de développement des compétences pour le personnel d'encadrement et des emplois ciblés



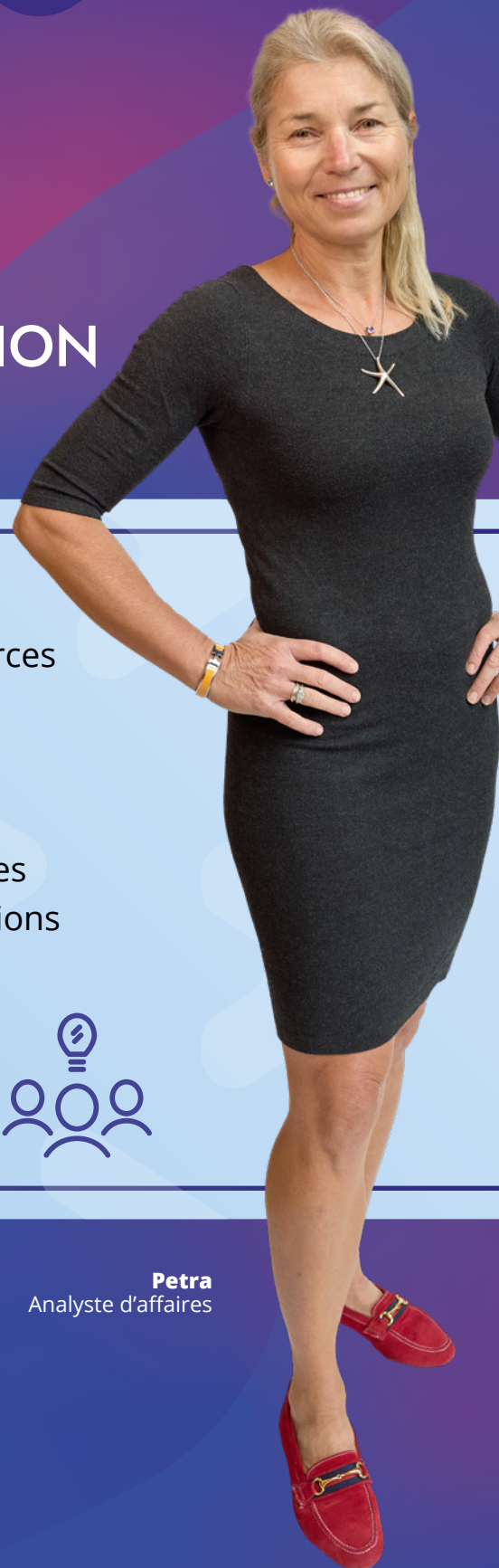
# AXE 3

## DES ORGANISATIONS PERFORMANTES – UNE GESTION STRATÉGIQUE ET INNOVANTE DE LA FONCTION DES RESSOURCES HUMAINES

- **Objectif 5 :**  
Faciliter la mise en place de processus en ressources humaines agiles et efficaces tout en favorisant une culture de l'innovation et de la performance
- **Objectif 6 :**  
Renforcer la gouvernance en ressources humaines afin de soutenir la mission stratégique des directions des ressources humaines



**Petra**  
Analyste d'affaires





La fonction publique évolue dans un environnement de plus en plus volatile, complexe et ambigu. Le marché du travail se transforme rapidement et les technologies numériques bousculent les façons de faire. Face à des enjeux de plus en plus globaux, la fonction des ressources humaines doit viser une performance accrue, s'inspirer des meilleures pratiques et faire place à l'innovation.

Compte tenu de ces défis, la gestion des ressources humaines joue un rôle de plus en plus stratégique au sein des organisations, et la pression s'est accrue au fil des années sur ces équipes. La présente stratégie vise à mieux les appuyer dans leur rôle stratégique et central pour la performance organisationnelle.

## **Objectif 5 :** **Faciliter la mise en place de processus en ressources humaines agiles et efficaces tout en favorisant une culture de l'innovation et de la performance**

Considérant l'évolution du marché du travail, la transformation numérique et le nouveau contexte postpandémique, les processus en ressources humaines de la fonction publique doivent être optimisés de façon concertée avec les ministères et organismes et s'appuyer sur l'innovation afin de répondre à leurs besoins, de leur permettre d'accomplir leur mission avec agilité et efficacité et ainsi de contribuer à la performance globale de l'État québécois.

### **Nouvelles mesures**

#### **Optimiser des processus en ressources humaines en cocréation**

La présente stratégie vise ainsi à identifier et à optimiser, en cocréation, les processus en ressources humaines à portée gouvernementale plus susceptibles de gagner en agilité et en efficacité afin de mieux répondre aux besoins des ministères et organismes et de tirer parti des bonnes pratiques déjà mises en place.

#### **Cible de transformation**

Satisfaction des directions des ressources humaines  
quant aux processus optimisés



## Créer une offre de service en innovation en ressources humaines visible et dynamique à l'échelle gouvernementale

Il est nécessaire de bien appuyer les décisions sur la recherche et les meilleures pratiques en vue d'une prise de décision éclairée. Au cours des dernières années, plusieurs actions ont été portées et un virage innovation en ressources humaines a été amorcé, notamment avec la mise en place d'une équipe consacrée à l'innovation dans ce domaine, au Secrétariat. Ce type d'activité apporte un soutien essentiel à la gouvernance et à la performance de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique.

La présente stratégie vise à bonifier les services actuels du Secrétariat, en adéquation avec les besoins des ministères et organismes, en vue de renforcer la culture d'innovation à travers la fonction publique du Québec. En s'appuyant sur ses partenaires, elle déploie divers mécanismes et outils pour répondre aux besoins d'innovation, tels que :

- Le programme Scientifique en résidence, en collaboration avec les Fonds de recherche du Québec. Ce programme apportera des expertises de haut niveau dans plusieurs ministères et organismes en plus de sensibiliser les chercheurs visés aux réalités de la fonction publique québécoise ;
- Un parcours de formation à l'innovation publique en partenariat avec le Conseil de l'innovation du Québec ;
- Un programme d'accompagnement des gestionnaires dans la transformation numérique en partenariat avec l'École nationale d'administration publique ;
- Une offre de service pour l'organisation de cellules d'innovation dans les ministères et organismes mise en place centralement par le Secrétariat. Cela sera facilité par la mise en place d'un accompagnement et d'une boîte à outils accessible à toutes et à tous et par le déploiement d'un réseau dynamique de facilitateurs, ambassadeurs de l'innovation ; Des événements pour promouvoir l'innovation en ressources humaines afin d'assurer une plus grande visibilité aux initiatives gagnantes et d'inspirer les autres organisations de la fonction publique ;
- Le partenariat avec l'Institut d'administration publique du Québec, qui se poursuit pour le financement du prix d'excellence en gestion des ressources humaines, lequel vise la reconnaissance d'un projet novateur.

### Cible de transformation

80 % des ministères et organismes utilisant des produits ou services en innovation en ressources humaines satisfaits



### Expertises en ressources humaines nécessaires aux transformations

- Développement d'une culture organisationnelle innovante ;
- Transformation des emplois, réévaluation des compétences nécessaires ;
- Développement des compétences et évolution des façons de faire ;
- Gestion du changement et appropriation par le personnel ;
- Performance individuelle.

## Soutenir les transformations organisationnelles et en gestion du changement pour des projets à portée gouvernementale

Bien que les concepts de changement et de transformation organisationnelle soient souvent confondus, les nouveaux paradigmes en gestion mettent de plus en plus en lumière les particularités des transformations ainsi que les défis supplémentaires qu'elles comportent par rapport à la gestion du changement traditionnelle.

La majorité des transformations organisationnelles qui échouent arrivent à ce résultat, car elles n'ont pas suffisamment pris en compte le volet humain. Dans une transformation organisationnelle, l'ensemble de l'organisation doit être impliqué, et les équipes en ressources humaines ont un rôle stratégique à jouer dans la réussite de ces projets sur plusieurs plans.





## Nouvelles mesures

Cette stratégie vise la création d'une offre pour soutenir les acteurs clés dans les transformations organisationnelles en prenant mieux en compte le volet humain. Une gamme de produits et de services distincts sera créée et diffusée aux ministères et organismes afin d'outiller les directions des ressources humaines dans leur rôle stratégique et de faire en sorte qu'elles soient en mesure d'accompagner avec succès leur organisation.

### Cible de transformation

80 % des ministères et organismes ayant utilisé les produits et services en matière de transformation organisationnelle satisfaits

## Objectif 6 : Renforcer la gouvernance en ressources humaines afin de soutenir la mission stratégique des directions des ressources humaines

### Mission stratégique des directions des ressources humaines

La *Loi sur l'administration publique* ainsi que la *Loi sur la fonction publique* établissent le cadre légal de la gouvernance et de la gestion des ressources humaines de la fonction publique québécoise. La gouvernance et la gestion des ressources humaines reposent sur un modèle d'organisation qui fait appel à la cohésion, à la concertation, à l'engagement et à la collaboration. Afin de soutenir la mission stratégique des directions des ressources humaines, il importe de renforcer la gouvernance en modernisant les systèmes, en jetant les bases de l'analytique en ressources humaines et en renouvelant la Politique-cadre de gestion des ressources humaines de la fonction publique.

## Nouvelles mesures

### Nouveaux systèmes en ressources humaines

Dans un contexte en constante évolution, il est nécessaire de repenser ce type de systèmes afin de les faire correspondre aux nouveaux besoins et défis des organisations et des personnes. En tant que catalyseurs de la transformation organisationnelle et portes d'accès aux services, ces outils doivent favoriser l'expérience utilisateur, donner une vision moderne



de la fonction publique et faciliter l'exercice du rôle stratégique des directions des ressources humaines dans leurs différentes sphères d'activité. Plus particulièrement, les systèmes visant à accéder à des emplois dans la fonction publique doivent soutenir son image de marque à titre d'employeur de choix.

Afin d'offrir des outils modernes et conviviaux, le projet consiste donc à remplacer trois systèmes déjà en place, soit Emploi en ligne, Évaluation en ligne et Carrefour RH, ainsi qu'à rendre disponible un nouveau système, soit le Dossier numérique de l'employé, de façon centralisée.

## **Analytique en ressources humaines**

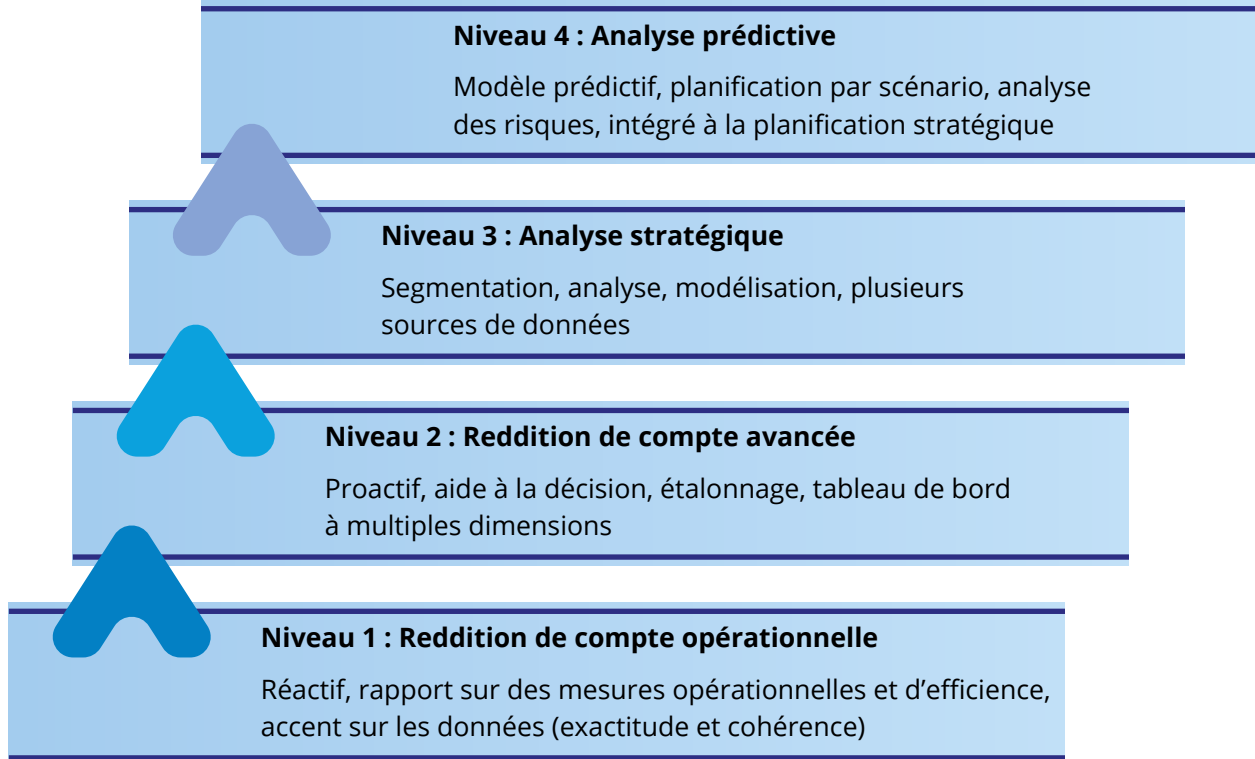
Cet outil contribue à une prise de décision optimale et éclairée en matière de gestion des ressources humaines. Fondée sur des mesures quantifiables, elle permet de réaliser de meilleures analyses ainsi que de meilleures prédictions des répercussions de certains phénomènes sur la main-d'œuvre. Actuellement, la fonction publique est peu outillée en matière d'analytique en ressources humaines et il est souhaité de tendre vers le niveau 3 dans le cadre de la présente stratégie.

## **Nouvelles mesures**

Pour arriver au niveau de maturité souhaité, plusieurs actions doivent être mises en place. La première consiste à impliquer les ministères et organismes dans le développement d'une vision commune qui répond aux besoins de la fonction publique. Il convient également de former le personnel à l'analytique en ressources humaines et de mettre en place une communauté de pratique pour faciliter l'adoption et le partage de bonnes pratiques. La réalisation de deux projets pilotes est également planifiée au cours de la présente stratégie.

### **Cible de transformation**

Augmentation du niveau de maturité en analytique en ressources humaines en 2027-2028



Tiré de Laforge, A., *L'analytique : nouvel outil pour la profession RH*, Techno Compétences, 2017, [https://www.technocompetences.qc.ca/wp-content/uploads/2018/11/2017\\_LabRH\\_analytiqueRH.pdf](https://www.technocompetences.qc.ca/wp-content/uploads/2018/11/2017_LabRH_analytiqueRH.pdf)

## Actualiser la Politique-cadre de gestion des ressources humaines

La Politique-cadre de gestion des ressources humaines 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 dirigeantes et dirigeants d'organisme, aux gestionnaires et à leurs délégataires en vertu des dispositions du cadre légal et administratif. Celle-ci a été établie en 2013 et reconduite en 2018. Comme cette politique constitue le socle sur lequel repose la gouvernance en ressources humaines de la fonction publique québécoise, une analyse sera réalisée afin d'évaluer son actualisation dans un objectif d'adéquation avec la nouvelle vision de la gouvernance en ressources humaines et de répondre aux défis d'aujourd'hui.



## CONCLUSION

Dans un contexte de transformation profonde et accélérée du marché du travail, la présente stratégie se veut un levier stratégique essentiel au sein de la fonction publique en réponse, notamment, à la rareté de main-d'œuvre grandissante et à la nécessité d'agir en attraction et en fidélisation des talents. Elle mise sur une gestion renouvelée et centrée sur la personne au sein de la fonction publique, tout en permettant de vivre une expérience stimulante susceptible de favoriser l'innovation et d'optimiser la performance de l'appareil gouvernemental.

La Stratégie de gestion des ressources humaines 2023-2028 se veut ambitieuse et vise à relever les défis actuels et futurs de la fonction publique. En mettant l'accent sur l'expérience employé, les organisations apprenantes et la gestion stratégique et innovante, elle vise à créer un environnement de travail attrayant, performant et propice à l'accomplissement des missions de l'État.

La mise en œuvre de la Stratégie repose sur une vision collaborative, de cocréation et d'innovation. Son succès repose donc sur la force collaborative des différents partenaires internes et externes en gestion des ressources humaines, mobilisés pour cocréer la fonction publique de demain.

