



# UNE FONCTION PUBLIQUE MODERNE AU SERVICE DES QUÉBÉCOIS

Plan d'action en gestion  
des ressources humaines 2015-2017



# **UNE FONCTION PUBLIQUE MODERNE AU SERVICE DES QUÉBÉCOIS**

Plan d'action en gestion  
des ressources humaines 2015-2017

Cette publication a été rédigée  
par le Bureau de la gouvernance en gestion des ressources humaines  
et produite par la Direction des communications.

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  
du ministère du Conseil exécutif  
et du Secrétariat du Conseil du trésor  
2<sup>e</sup> étage, secteur 800  
875, Grande Allée Est  
Québec (Québec) G1R 5R8

Téléphone : 418 643-1529  
Sans frais : 1 866 552-5158

[communication@sct.gouv.qc.ca](mailto:communication@sct.gouv.qc.ca)  
[www.tresor.gouv.qc.ca](http://www.tresor.gouv.qc.ca)

Dépôt légal - 2016  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-77369-6 (PDF)

© Gouvernement du Québec - 2016

# TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION .....	1
GOUVERNANCE ET AGILITÉ DANS LES FAÇONS DE FAIRE .....	3
<b>AXE 1 AGILITÉ ET EFFICIENCE DES MÉCANISMES DE GOUVERNANCE .....</b>	<b>3</b>
Objectif 1.1	
Actualiser les outils de gestion des ressources humaines pour relever les nouveaux défis de la fonction publique .....	3
Objectif 1.2	
Assurer la prise en charge de pratiques de gestion des ressources humaines adaptées et efficaces .....	3
Objectif 1.3	
Consolider la culture éthique .....	4
DISPONIBILITÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE .....	5
<b>AXE 2 PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET ÉVALUATION DES ZONES DE VULNÉRABILITÉ .....</b>	<b>5</b>
Objectif 2.1	
Repérer systématiquement et en permanence les emplois et les compétences stratégiques .....	5
<b>AXE 3 COMPÉTITIVITÉ DE LA FONCTION PUBLIQUE COMME EMPLOYEUR .....</b>	<b>6</b>
Objectif 3.1	
Moderniser les approches de recrutement et fidéliser le personnel .....	6
PÉRENNITÉ ET ÉVOLUTION DE L'EXPERTISE .....	8
<b>AXE 4 GESTION DE L'EXPERTISE ET DES COMPÉTENCES .....</b>	<b>8</b>
Objectif 4.1	
Renforcer l'expertise en technologies de l'information .....	8
Objectif 4.2	
Déployer un Espace leadership voué à l'accompagnement en continu des gestionnaires et de la relève de gestion dans leur développement et leur cheminement de carrière .....	9
<b>AXE 5 GESTION STRATÉGIQUE DES CONNAISSANCES .....</b>	<b>10</b>
Objectif 5.1	
Créer des parcours ciblés de développement en technologies de l'information .....	10
SYNTHÈSE DES ACTIONS, MISE EN ŒUVRE ET SUIVI .....	11
CONCLUSION .....	11



# INTRODUCTION

La Stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017 a constitué l'amorce d'un véritable virage visant à permettre à la fonction publique de préparer l'avenir et de s'adapter aux changements qui découlent de l'évolution rapide des contextes socioéconomique et technologique ainsi que d'un marché du travail en pleine mutation.

Les grands enjeux sur la base desquels sont déclinées ses orientations et ses actions concernent respectivement :

- La gouvernance et l'agilité dans les façons de faire ;
- La disponibilité de la main-d'œuvre ;
- La pérennité et l'évolution de l'expertise.

Pour en préciser la mise en œuvre concrète, un premier plan d'action couvrant la période 2012-2015 a été déployé, avec la contribution des ministères et organismes (MO) de la fonction publique. Au nombre des réalisations majeures en découlant, notons la réforme de la dotation des emplois, de même que l'adoption d'une première politique-cadre de gestion des ressources humaines (GRH), destinée aux sous-ministres et aux dirigeantes et dirigeants d'organismes et couvrant l'ensemble des domaines d'activité de la GRH.

Le présent Plan d'action poursuit le déploiement de la Stratégie et vise à répondre aux enjeux et aux objectifs de l'État en venant appuyer la réalisation de grands chantiers gouvernementaux que sont, entre autres, la révision des programmes gouvernementaux, la révision des structures et des organisations, la gestion et le contrôle des effectifs et de la rémunération ainsi que la rénovation de l'État par les technologies de l'information (TI).

La majorité des axes de la Stratégie ont été priorisés dans ce plan d'action :

- Agilité et efficience des mécanismes de gouvernance ;
- Planification de la main-d'œuvre et évaluation des zones de vulnérabilité ;
- Compétitivité de la fonction publique comme employeur ;
- Gestion de l'expertise et des compétences ;
- Gestion stratégique des connaissances.

Pour chacun de ces axes, des objectifs et des actions ont été ciblés. Le Plan d'action en gestion des ressources humaines 2015-2017 regroupe ainsi huit objectifs et quatorze actions qui se déploieront sur les deux prochaines années.



# GOVERNANCE ET AGILITÉ DANS LES FAÇONS DE FAIRE .....

## AXE 1 AGILITÉ ET EFFICIENCE DES MÉCANISMES DE GOUVERNANCE

### OBJECTIF 1.1

#### ACTUALISER LES OUTILS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES POUR RELEVER LES NOUVEAUX DÉFIS DE LA FONCTION PUBLIQUE

##### **Action 1.1.1**

##### **Implanter une plateforme de collaboration en gestion des ressources humaines**

Inspiré des grandes tendances liées au travail et des meilleures pratiques en matière de partage du savoir et de travail collaboratif, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) rendra accessible une plateforme de collaboration à l'ensemble du personnel des directions des ressources humaines de la fonction publique.

Les fonctionnalités qui seront intégrées à ce nouvel outil faciliteront le partage d'information, d'expertise et d'idées novatrices et favoriseront la mobilisation des intervenants et intervenantes en ressources humaines autour de préoccupations et de projets communs.

L'implantation d'une telle plateforme de collaboration permettra ainsi de tirer collectivement profit de l'expertise riche et variée présente au sein de la communauté des ressources humaines et constituera, pour la fonction publique, une source appréciable de flexibilité et d'efficacité.

### OBJECTIF 1.2

#### ASSURER LA PRISE EN CHARGE DE PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ADAPTÉES ET EFFICIENTES

##### **Action 1.2.1**

##### **Élaborer un mécanisme d'échange et de partage au sein de la fonction publique**

Les activités de vigie en ressources humaines permettent à la fonction publique de prendre exemple sur les meilleures pratiques d'une spécialité en constante évolution. Elles permettent, entre autres, de repérer des approches et des façons de faire qui ont fait leurs preuves dans d'autres organisations, au Québec et ailleurs dans le monde.

L'arrivée d'une nouvelle plateforme de collaboration en ressources humaines sera l'occasion de mettre en place, d'ici 2017, un système de collecte, de traitement et de diffusion d'information et d'échanger sur des pratiques et des projets novateurs provenant des MO. La communauté gouvernementale en gestion des ressources humaines aura ainsi accès à un dépôt documentaire lui permettant d'être à l'affût des pratiques et des nouvelles tendances.

## **OBJECTIF 1.3**

### **CONSOLIDER LA CULTURE ÉTHIQUE**

#### **Action 1.3.1**

##### **Se doter d'un cadre de gestion des risques éthiques**

Un des objectifs de la Stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017 est de consolider la culture éthique au sein de la fonction publique. À cet effet, plusieurs mesures ont déjà été mises en place, dont un plan d'action intégré prévoyant le renforcement de la sensibilisation et de la formation du personnel.

Dans cette perspective, les organisations publiques doivent prendre les moyens nécessaires afin d'apprécier leurs risques en la matière, pour ensuite mettre en place les mesures d'atténuation requises. Afin de poursuivre la consolidation de la culture éthique au sein de la fonction publique, le SCT élaborera, en collaboration avec les partenaires concernés, un cadre de gestion des risques éthiques. Ce cadre de gestion, destiné aux personnes répondantes en éthique des MO, proposera aux organisations publiques une stratégie, une démarche et des outils qui leur permettront de gérer les risques prévisibles en cette matière, tout en les aidant à élaborer un plan de gestion de ces risques.

# DISPONIBILITÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE. . . . .

## AXE 2 PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET ÉVALUATION DES ZONES DE VULNÉRABILITÉ

### OBJECTIF 2.1

#### REPÉRER SYSTÉMATIQUEMENT ET EN PERMANENCE LES EMPLOIS ET LES COMPÉTENCES STRATÉGIQUES

##### **Action 2.1.1**

##### **Développer et déployer un outil informatique de planification de la main-d'œuvre**

Pour établir une vision gouvernementale claire des besoins de main-d'œuvre et déterminer les zones de vulnérabilité de façon systématique et continue, le SCT doit pouvoir disposer d'un portrait prévisionnel de main-d'œuvre.

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, adoptée par l'Assemblée nationale en décembre 2014, est venue renforcer ce besoin en prévoyant que, sur décision ultérieure du gouvernement, les organisations publiques devront produire des planifications de main-d'œuvre triennales présentant les prévisions de départs à la retraite, les caractéristiques de la main-d'œuvre, l'organisation du travail et tout autre renseignement que déterminera le Conseil du trésor.

C'est donc dans ce contexte que s'inscrit le projet de développement d'un outil de planification de la main-d'œuvre. La réalisation de ce projet vise à mettre en place un outil standardisé de collecte de l'information aux fins de la planification gouvernementale de la main-d'œuvre. Cet outil sera accessible à l'ensemble des MO. Il permettra d'obtenir la vue d'ensemble souhaitée et sera également en appui aux responsabilités des MO en la matière.

##### **Action 2.1.2**

##### **Réaliser un portrait de la main-d'œuvre en technologies de l'information de la fonction publique**

Dans le but de gérer plus efficacement les talents dans le domaine des TI, le gouvernement s'est fixé, en juin 2015, trois objectifs dans le cadre de la Stratégie gouvernementale en TI – Rénover l'État par les technologies de l'information :

- Optimiser la gestion des ressources humaines;
- Rehausser l'expertise interne;
- Encadrer le recours à l'externe.

Dans ce contexte, le gouvernement a pris l'engagement de constituer un portrait complet de la main-d'œuvre en TI de la fonction publique. Ainsi, un premier portrait de main-d'œuvre présentant la situation dans les MO en décembre 2015 sera réalisé. Il sera mis à jour sur une base régulière.

Ces portraits permettront d'illustrer la composition de cette main-d'œuvre et son évolution et de s'assurer que les fonctions névralgiques sont réalisées par le personnel de la fonction publique. De plus, ils permettront de mettre en lumière les fonctions potentiellement vulnérables et d'agir de manière proactive pour veiller à la pérennité et à la continuité des services.

## **AXE 3 COMPÉTITIVITÉ DE LA FONCTION PUBLIQUE COMME EMPLOYEUR**

### **OBJECTIF 3.1**

#### **MODERNISER LES APPROCHES DE RECRUTEMENT ET FIDÉLISER LE PERSONNEL**

##### **Action 3.1.1**

###### **Réviser le cadre de gestion des emplois occasionnels**

Dans le but de permettre aux MO de mieux répondre à leurs besoins occasionnels et discontinus de main-d'œuvre, une révision du cadre de gestion des emplois occasionnels sera réalisée.

Ces travaux viseront principalement à offrir aux MO plus de souplesse dans l'embauche de personnel occasionnel dans des emplois non prévus dans les directives de classification ou encore pour des emplois de très courte durée. Ces travaux seront réalisés dans la foulée de la réforme de la dotation des emplois dans la fonction publique.

##### **Action 3.1.2**

###### **Mettre en œuvre un processus de qualification particulier pour les étudiants et étudiantes et les stagiaires**

Dans un marché de l'emploi en forte concurrence, la fonction publique doit mettre en place les moyens visant à attirer une main-d'œuvre talentueuse et compétente. Dans ce contexte, le recrutement et la fidélisation des étudiants et étudiantes et des stagiaires constituent des leviers de choix, particulièrement dans les secteurs en rareté de main-d'œuvre. Des efforts seront ainsi déployés auprès de cette clientèle afin :

- d'attirer la relève au sein de la fonction publique ;
- de bénéficier de l'effort d'encadrement investi auprès des étudiants et étudiantes et des stagiaires tout en facilitant leur intégration dans leur nouvel emploi ;
- de permettre à la fonction publique d'être plus compétitive comme employeur auprès de cette relève ;
- de réduire les délais de qualification et de s'assurer de retenir des candidats et candidates de talent.

L'embauche de cette relève sera facilitée par la mise en place d'un processus de qualification particulier permettant à un MO d'offrir, sous certaines conditions, un emploi occasionnel ou régulier à un finissant ou une finissante qui a occupé un emploi étudiant ou réalisé un stage dans cette organisation. De nouvelles dispositions concernant les emplois étudiants et les stages dans la fonction publique du Québec seront ainsi mises de l'avant dans la foulée des récentes modifications apportées à la Loi sur la fonction publique.

### **Action 3.1.3**

#### **Élaborer une stratégie de promotion des emplois dans la fonction publique**

À l'instar des autres grands employeurs, la fonction publique doit mettre en place des actions innovantes et déployer les moyens nécessaires pour attirer une main-d'œuvre compétente.

Au fil des années, de nombreuses activités de promotion des emplois dans la fonction publique ont été mises en place à l'intention du grand public et de clientèles particulières. La principale vitrine en matière d'emplois pour le gouvernement du Québec, le portail Carrières, a d'ailleurs été renouvelée afin de rendre accessible un site attrayant, dynamique et convivial pour les différents publics cibles.

La nouvelle stratégie de promotion des emplois dans la fonction publique permettra de faire un pas de plus afin de répondre à l'évolution rapide des besoins de main-d'œuvre. Elle s'appuiera sur une gouvernance renouvelée de la promotion des emplois dans la fonction publique et sur une redéfinition des responsabilités des acteurs concernés. Elle visera notamment une planification plus fine et des actions ciblées en matière de promotion des emplois. Pour ce faire, elle s'appuiera, entre autres, sur les possibilités offertes par la planification des processus de qualification, en cohérence avec les besoins des MO, ce qui facilitera le choix et l'adaptation des moyens de promotion à court, moyen et long terme.

# PÉRENNITÉ ET ÉVOLUTION DE L'EXPERTISE. . . . .

## AXE 4 GESTION DE L'EXPERTISE ET DES COMPÉTENCES

### OBJECTIF 4.1

#### RENFORCER L'EXPERTISE EN TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

##### **Action 4.1.1**

##### **Élaborer une politique gouvernementale de main-d'œuvre en technologies de l'information**

Le domaine des TI joue un rôle essentiel pour permettre aux MO de réaliser leur mission. Pour ce faire, ce sont des milliers d'employés et d'employées, au profil et à l'expertise variés, qui interviennent quotidiennement dans les multiples spécialités des TI. Qui plus est, des ressources externes viennent aussi soutenir les MO dans la réalisation de leurs activités, dans le but d'accroître la capacité de livrer des services à la population.

Il importe, dans ce contexte, d'adopter des pratiques de gestion optimale des ressources humaines qui encadreront et consolideront le savoir-faire du personnel, tout en bénéficiant d'une expertise externe complémentaire lorsque la situation le requiert.

Dans cette perspective, et s'inscrivant dans la Stratégie gouvernementale en TI – Rénover l'État par les technologies de l'information, une politique gouvernementale de main-d'œuvre en TI sera élaborée et déposée au Conseil du trésor pour approbation. Cette politique aura pour objectif de renforcer l'expertise de la fonction publique dans ce domaine, en appui aux priorités gouvernementales en matière de prestation de services offerts à la population et de gestion rigoureuse et responsable des ressources de l'État.

Elle viendra, en outre, confirmer l'importance qu'accorde le gouvernement à une gestion optimale des talents dans ce secteur. Adaptée au contexte des TI, elle proposera des orientations et des actions qui prendront appui sur les cadres de gestion applicables en matière de gestion des ressources humaines, de gestion des ressources informationnelles et de gestion contractuelle.

## **OBJECTIF 4.2**

### **DÉPLOYER UN ESPACE LEADERSHIP VOUÉ À L'ACCOMPAGNEMENT EN CONTINU DES GESTIONNAIRES ET DE LA RELÈVE DE GESTION DANS LEUR DÉVELOPPEMENT ET LEUR CHEMINEMENT DE CARRIÈRE**

#### **Action 4.2.1**

##### **Créer une table des partenaires en leadership**

L'objectif poursuivi par la création de la table des partenaires en leadership est de réunir les principaux acteurs œuvrant auprès du personnel d'encadrement de grandes organisations publiques. Cette table constituera un lieu de rencontres et d'échanges sur le renforcement du leadership de gestion. Animée par le SCT, elle réunira les principaux acteurs œuvrant tant dans la fonction publique du Québec que dans d'autres administrations (fédérale, municipale, réseau de la santé). Plus précisément, elle permettra de mettre en commun les orientations et les actions mises en place en matière de développement du personnel d'encadrement afin d'élaborer une offre de service intégrée et étendue au sein de la fonction publique du Québec.

Son mandat sera plus précisément le suivant :

- Assurer une compréhension commune des enjeux, des défis et des besoins des gestionnaires publics ;
- Déterminer des axes d'intervention prioritaires qui permettront de répondre aux objectifs de développement et de renforcement des habiletés de gestion ;
- Partager les meilleures pratiques concernant le développement du personnel d'encadrement et de la relève de gestion ;
- Proposer des initiatives et des actions qui permettront d'assurer la complémentarité de l'offre aux gestionnaires.

#### **Action 4.2.2**

##### **Élaborer une vision intégrée de développement pour les gestionnaires**

Les gestionnaires jouent un rôle de premier plan dans la conduite des transformations attendues par le gouvernement. Ils mobilisent et guident leurs équipes pour atteindre les objectifs fixés, dans un souci de performance et de qualité des services. Dans ce contexte, la fonction publique doit pouvoir compter sur le leadership de ses gestionnaires et s'assurer de l'évolution constante de l'offre de développement qui leur est destinée.

Au plan gouvernemental, le référentiel de compétences du personnel d'encadrement, le programme d'apprentissage des gestionnaires-leaders et la refonte de la séance d'accueil destinée aux cadres tiennent compte des besoins émergents. Les MO ont également développé une grande diversité de services et d'outils destinés à soutenir les gestionnaires dans leur accueil, leur intégration et leur développement en cours de carrière.

Une vision globale et intégrée de l'offre de développement doit ainsi être élaborée afin de couvrir les étapes charnières du parcours de carrière de l'ensemble des gestionnaires.

À cet effet, une nouvelle architecture gouvernementale du développement des gestionnaires sera proposée. Elle présentera les principes directeurs et les actions-clés favorisant le développement des gestionnaires de la fonction publique québécoise. Elle permettra également de s'assurer que les besoins, tant organisationnels qu'individuels, seront pris en considération

## **AXE 5 GESTION STRATÉGIQUE DES CONNAISSANCES**

### **OBJECTIF 5.1**

#### **CRÉER DES PARCOURS CIBLÉS DE DÉVELOPPEMENT EN TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION**

**Élaborer les parcours des spécialités suivantes :**

##### **Action 5.1.1**

**Architecture d'affaires**

##### **Action 5.1.2**

**Sécurité de l'information**

##### **Action 5.1.3**

**Gestion de projet**

Le SCT a produit, en 2014, trois profils de compétences touchant les ressources informationnelles, soit ceux de conseiller ou conseillère en architecture d'affaires, de conseiller ou conseillère en sécurité de l'information et de chargé ou chargée de projet.

Basées sur ces trois profils de compétences, trois architectures de parcours de développement seront produites pour ces emplois d'ici 2017. Ces parcours favoriseront le renforcement de l'expertise interne pour ces fonctions névralgiques. Elles viseront l'appropriation, par le personnel concerné, des connaissances et des compétences requises pour intervenir dans ces trois domaines.

De plus, ces parcours mettront en relief les connaissances communes et les compétences génériques permettant une administration performante des ressources informationnelles.

# SYNTHÈSE DES ACTIONS, MISE EN ŒUVRE ET SUIVI

Pour offrir une vue d'ensemble du Plan d'action en gestion des ressources humaines 2015-2017, un tableau synthèse avec échéancier de réalisation figure en annexe.

Les actions prévues feront l'objet d'une reddition de comptes lors du bilan de la Stratégie gouvernementale de gestion des ressources humaines 2012-2017.

Le Secrétariat du Conseil du trésor coordonnera la mise en œuvre des actions prévues, en collaboration avec les MO de la fonction publique et les divers partenaires concernés.

## CONCLUSION

Les actions proposées dans le Plan d'action en gestion des ressources humaines 2015-2017 permettront, en collaboration avec les MO, de poursuivre les efforts entrepris au cours des trois premières années de mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017. Les actions qui y figurent s'inscrivent en continuité des enjeux déjà déterminés, tout en étant adaptées aux priorités émergentes en gestion des ressources humaines depuis 2015, qui découlent notamment de la poursuite de la mise en œuvre de la réforme de la dotation des emplois et de la Stratégie gouvernementale en TI – Rénover l'État par les technologies de l'information.





