

RAPPORT

DE VÉRIFICATION SUR LA MOBILISATION DU PERSONNEL DANS LA FONCTION PUBLIQUE



SEPTEMBRE 2020

LA COMMISSION
DE LA FONCTION
PUBLIQUE

ÉQUIPE DE VÉRIFICATION

Élaine Bellavance
Olivier de Varennes
Fernande Jean Gilles
Alexandra Mimeault
Carole Turgeon

SOUS LA SUPERVISION DE

Lucie Robitaille, directrice générale
des activités de surveillance

Le présent rapport peut être consulté dans le site Web
de la Commission de la fonction publique :

www.cfp.gouv.qc.ca

Le masculin générique est employé dans le but
d'alléger le texte et désigne, selon le contexte,
aussi bien les femmes que les hommes.

La reproduction et la traduction sont autorisées,
à la condition que la source soit indiquée.

Dépôt légal – 2020

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-550-86615-2 (version PDF)

© Gouvernement du Québec, 2020



TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX.....	5
LISTE DES SIGLES	5
FAITS SAILLANTS.....	6
1 MISE EN CONTEXTE.....	10
2 OBJECTIF, CRITÈRES, PORTÉE ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	11
2.1 Objectif et critères.....	11
2.2 Portée et démarche méthodologique	12
3 CADRE NORMATIF	13
3.1 <i>Loi sur l'administration publique</i>	13
3.2 <i>Loi sur la fonction publique</i>	13
3.3 <i>Politique-cadre de gestion des ressources humaines</i>	14
3.4 <i>Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023</i>	15
3.5 Responsabilités en matière de mobilisation	15
4 CADRE THÉORIQUE SUR LA MOBILISATION ORGANISATIONNELLE.....	16
4.1 Définitions et concepts.....	16
4.2 Cadre de référence gouvernemental	17
4.3 Mesures et plans d'action.....	18
4.4 Retombées de la mobilisation	19
4.5 Mobilisation et travailleurs expérimentés.....	20
5 RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION	23
5.1 Constats sur les orientations en matière de mobilisation.....	23
5.1.1 Communication de la mission, des valeurs et des objectifs organisationnels.....	23
5.1.2 Capacité des gestionnaires à adopter des pratiques de gestion qui mobilisent.....	24
5.1.3 Présence d'un processus formel de gestion du rendement	25
5.1.4 Présence d'une approche globale de gestion du changement.....	25

5.2	Constats sur la connaissance de l'état de mobilisation, des éléments qui lui font obstacle et des pratiques qui la favorisent	26
5.2.1	Connaissance de l'état de mobilisation	26
5.2.2	Connaissance des éléments faisant obstacle à la mobilisation et des pratiques pour la favoriser	27
5.3	Constats sur les plans d'action	28
5.4	Constats sur le suivi des plans d'action.....	29
5.5	Constats concernant les moyens mis en place par la Direction des ressources humaines pour soutenir les gestionnaires	29
5.6	Constats sur la mobilisation et le personnel expérimenté.....	30
6	PRATIQUES DANS D'AUTRES ADMINISTRATIONS.....	33
	CONCLUSION	34
	COMMENTAIRES DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES VÉRIFIÉS.....	35
	COMMENTAIRES DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR.....	37
	ANNEXE I	
	Synthèse des constats sur les pratiques des ministères et des organismes vérifiés	38
	ANNEXE II	
	Répartition détaillée par catégorie d'emplois des employés de 50 ans et plus dans les ministères et les organismes vérifiés, au 20 juin 2019.....	49
	ANNEXE III	
	Pratiques dans d'autres administrations.....	50
	BIBLIOGRAPHIE	54

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1	Répartition des employés de 50 ans et plus dans les ministères et les organismes vérifiés, au 20 juin 2019	30
TABLEAU 2	Répartition par catégorie d'emplois des employés de 50 ans et plus dans la fonction publique, au 20 juin 2019	31
TABLEAU 3	Taux par catégorie d'emplois des employés de 50 ans et plus dans les ministères et les organismes vérifiés, au 20 juin 2019	31

LISTE DES SIGLES

BNQ	Bureau de normalisation du Québec
DRH	Direction des ressources humaines
ENAP	École nationale d'administration publique
EQ	Élections Québec
FADQ	La Financière agricole du Québec
LAP	<i>Loi sur l'administration publique</i>
LFP	<i>Loi sur la fonction publique</i>
MFA	Ministère de la Famille
MFFP	Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs
MJQ	Ministère de la Justice du Québec
MO	Ministères et organismes
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
VRRH	Vice-rectorat aux ressources humaines

FAITS SAILLANTS

CONTEXTE

L'importance de la mobilisation du personnel de la fonction publique a été reconnue et retenue comme une orientation prioritaire dans la *Politique-cadre de gestion des ressources humaines* adoptée, en 2013, par le Conseil du trésor. Le lien entre l'indice de mobilisation du personnel, la satisfaction au travail, la fidélisation et le succès d'une organisation est d'ailleurs démontré. En effet, la mobilisation des personnes est fondamentale au plein épanouissement d'une organisation et à sa performance, et elle doit être considérée comme une démarche de gestion permettant l'atteinte des résultats attendus dans les ministères et les organismes (MO) de la fonction publique.

C'est dans ce contexte que la Commission de la fonction publique a voulu vérifier les pratiques de gestion des ressources humaines en matière de mobilisation du personnel, en lien avec les orientations de la *Politique-cadre du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT)*.

OBJECTIF DES TRAVAUX

L'objectif de la vérification de la Commission était de s'assurer que les MO mettent en place des mesures efficaces pour mobiliser leur personnel. Pour ce faire, les critères suivants ont été retenus :

1. Les MO ont mis en place des pratiques essentielles à la mobilisation et cohérentes avec les quatre orientations de la *Politique-cadre* :
 - la communication de la mission, des valeurs et des objectifs organisationnels;
 - la capacité des gestionnaires à adopter des pratiques de gestion qui mobilisent;
 - la présence d'un processus formel de gestion du rendement;
 - la présence d'une approche globale de gestion du changement;
2. Les MO connaissent l'état de mobilisation de leur personnel, les éléments qui lui font obstacle et les pratiques organisationnelles utilisées pour la favoriser;
3. Un plan d'action est élaboré pour donner suite au diagnostic posé. Il comprend, notamment, des activités précises à réaliser en rapport à l'une ou l'autre des quatre orientations sur la mobilisation de la *Politique-cadre*, des responsabilités claires et un échéancier;
4. Un suivi du plan d'action et de ses retombées est effectué de façon périodique permettant d'ajuster le tir, s'il y a lieu;
5. La Direction des ressources humaines (DRH) de chaque MO a mis en place des moyens pour soutenir les gestionnaires dans la mobilisation de leur personnel;
6. Des pratiques sont implantées pour maintenir la mobilisation du personnel expérimenté (mécanismes de gestion de carrière, activités de développement, attribution de mandats spéciaux, mentorat auprès de la relève, transfert d'expertise, réseautage informel, etc.).

La période de référence de la vérification s'étend de 2013, soit depuis l'adoption de la Politique-cadre par le Conseil du trésor, à la fin de la collecte de données à l'été 2019. Le choix s'est porté sur les quatre ministères et les deux organismes suivants :

- ministère de la Famille (MFA);
- ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP);
- ministère de la Justice du Québec (MJQ);
- ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS);
- Élections Québec (EQ);
- La Financière agricole du Québec (FADQ).

La vérification s'est effectuée sur la base des informations et des documents fournis par les MO et aussi des entrevues portant sur les pratiques existantes en matière de mobilisation avec des représentants des DRH et avec des gestionnaires sélectionnés aléatoirement. La Commission a également analysé des données transmises par le SCT afin d'obtenir un portrait du personnel expérimenté dans la fonction publique. Enfin, elle a documenté les initiatives et les pratiques en matière de mobilisation de l'Université Laval, du gouvernement du Canada et de ses provinces et territoires.

RÉSULTATS DES TRAVAUX

Constats sur les orientations en matière de mobilisation

La Commission constate que la communication de la mission, des valeurs et des objectifs organisationnels est bien instaurée et qu'elle est portée par le plus haut niveau d'autorité dans la majorité des entités vérifiées. Cependant, davantage d'efforts doivent être mis en œuvre dans certains MO pour démontrer l'implication de la haute direction et susciter l'engagement des employés.

En ce qui a trait à la capacité des gestionnaires à adopter des pratiques de gestion qui mobilisent, il appert que si les activités proposées sont différentes d'un MO à l'autre, un seul d'entre eux n'offre pas le soutien adéquat aux gestionnaires pour qu'ils développent leur compétence de mobilisation.

Dans toutes les entités vérifiées, il existe un processus formel de gestion du rendement. Les gestionnaires disposent d'outils pertinents pour les soutenir dans ce processus. La Commission constate que les MO vérifiés accordent une grande importance à ce processus. Toutefois, elle leur rappelle la nécessité d'en faire le suivi puisque les dernières vérifications de la Commission portant sur ce thème démontrent que des efforts restent à faire à ce sujet dans la fonction publique.

La gestion du changement doit s'effectuer selon une approche globale, de façon proactive et stratégique en cohérence avec la mission et le contexte organisationnels. La Commission constate que seulement deux des MO vérifiés ont mis en place une telle approche.

Constats sur la connaissance de l'état de mobilisation, des éléments qui lui font obstacle et des pratiques qui la favorisent

La Commission est d'avis qu'une mesure périodique permet d'avoir un portrait évolutif de l'état de mobilisation du personnel et d'agir sur les problématiques observées. Elle constate que cinq des six entités vérifiées ont mesuré, par sondage, l'état de mobilisation de leur personnel, dont deux à plus d'une reprise. Ces dernières sont donc bien au fait de l'état de mobilisation de leur personnel.

Selon les informations recueillies auprès des DRH, les MO disposent d'un portrait détaillé des éléments qui peuvent nuire à la mobilisation dans leur organisation. En outre, ils ont tous mis en place des pratiques variées, propices au développement d'un climat mobilisateur, dont certaines découlent directement des obstacles qu'ils ont observés.

Constats sur les plans d'action

La Commission estime que les organisations doivent donner suite au diagnostic posé en élaborant un plan d'action complet. Celui-ci doit inclure des activités ou des actions précises à réaliser en lien avec les problèmes décelés et l'une ou l'autre des quatre orientations sur la mobilisation de la Politique-cadre, des responsabilités clairement définies ainsi qu'un échéancier prévu pour chacune de ces activités. Il résulte de la vérification que quatre des six organisations vérifiées ont élaboré un tel plan d'action.

Constats sur le suivi des plans d'action

Le suivi périodique du plan d'action démontre l'importance que la haute direction accorde à la démarche de mobilisation. De plus, l'évaluation des retombées des activités menées en assure une mise en œuvre cohérente. Parmi les organisations qui ont élaboré un plan d'action en mobilisation, trois d'entre elles n'ont pas de mécanisme de suivi systématique des activités qui y sont inscrites.

Constats concernant les moyens mis en place par la Direction des ressources humaines pour soutenir les gestionnaires

Il ressort de la vérification que les DRH des organisations vérifiées comprennent bien leur rôle à l'égard de la mobilisation en offrant une variété de moyens pour soutenir les gestionnaires. Des services tels que l'accueil et l'intégration, le développement et la formation, la gestion du changement et du rendement, la consolidation d'équipe et la reconnaissance sont proposés. De plus, les gestionnaires ont dit de leurs conseillers qu'ils étaient disponibles, proactifs, à l'écoute de leurs besoins et prêts à y répondre.

Constats sur la mobilisation et le personnel expérimenté

Dans la fonction publique québécoise, le pourcentage d'employés âgés de 50 ans et plus représente près de 40 % de l'effectif régulier. Dans les catégories d'emplois des enseignants, des ouvriers, du personnel de bureau et du personnel d'encadrement, ce ratio s'élève à plus de 50 %, ce qui démontre à moyen terme un risque de perte d'expertise.

Les entités vérifiées ne font pas exception à cette tendance. Malgré un enjeu parfois affirmé au sujet de la mobilisation du personnel expérimenté et un risque réel de perte d'expertise, aucune pratique de mobilisation visant précisément ce personnel n'est mise en place.

La Commission constate que les MO vérifiés n'ont pas investi dans des actions concrètes pour mobiliser ce personnel et ainsi tirer profit de ses forces. Elle estime également que le SCT devrait proposer des outils pour appuyer les MO en ce sens.

Pratiques dans d'autres administrations

La Commission a documenté les initiatives et les pratiques en matière de mobilisation de l'Université Laval, du gouvernement du Canada et de ses provinces et territoires. Il appert des informations colligées et des sites Web consultés que l'objectif commun des organisations est l'efficacité et l'efficacé dans la gestion de leurs activités. Pour y arriver, toutes misent sur la mobilisation du personnel; diverses activités et outils ont été conçus pour accompagner les gestionnaires et les employés à cet égard.

Toutes les administrations publiques mesurent l'état de mobilisation de leur personnel au moyen de sondages. Ceux-ci sont effectués à l'échelle gouvernementale, ce qui permet d'obtenir un portrait global de l'état de mobilisation du personnel. Enfin, le vieillissement des travailleurs et le risque de perte d'expertise qu'il entraîne est aussi une réalité au sein de toutes les administrations. Bien que certaines pratiques existent, la Commission n'a trouvé aucune pratique de mobilisation ciblant précisément cette catégorie d'employés.

RECOMMANDATIONS

RECOMMANDATION 1

La recommandation suivante s'adresse au MFFP et au MJQ :

Tenir des activités où la haute direction s'implique pour susciter l'engagement des employés dans la mise en œuvre des objectifs organisationnels.

RECOMMANDATION 2

La recommandation suivante s'adresse au MFA et au MSSS :

Accentuer et bonifier les activités de promotion et de rappel de la mission, des valeurs et des objectifs organisationnels auprès des employés.

RECOMMANDATION 3

La recommandation suivante s'adresse au MFA :

Mettre en place une démarche structurée pour soutenir les gestionnaires dans le développement de leur compétence de mobilisation.

RECOMMANDATION 4

La recommandation suivante s'adresse à EQ, au MFA, au MFFP et au MSSS :

Mettre en place une gestion proactive du changement en structurant davantage la démarche à adopter pour y faire face.

RECOMMANDATION 5

La recommandation suivante s'adresse à EQ, au MFA, au MFFP et au MJQ :

Mesurer l'état de mobilisation du personnel à intervalles réguliers.

RECOMMANDATION 6

La recommandation suivante s'adresse à EQ et au MFA :

Élaborer un plan d'action en mobilisation basé sur un diagnostic récent et comportant des actions précises à réaliser, des responsabilités clairement définies et un échéancier précis.

RECOMMANDATION 7

La recommandation suivante s'adresse à EQ, au MFFP et au MJQ :

Mettre en place des mécanismes de suivi systématique des activités des plans d'action en matière de mobilisation pour s'assurer qu'elles produisent les résultats attendus.

RECOMMANDATION 8

La recommandation suivante s'adresse au SCT :

Proposer des outils aux ministères et aux organismes pour les aider à mobiliser le personnel expérimenté.

RECOMMANDATION 9

La recommandation suivante s'adresse à toutes les entités vérifiées :

Mettre en place des pratiques pour maintenir la mobilisation du personnel expérimenté.



1 MISE EN CONTEXTE

Il est très courant de parler de mobilisation organisationnelle pour attirer et fidéliser la main-d'œuvre. Dans le contexte actuel de pénurie de travailleurs¹, les médias font fréquemment état de moyens, tous plus créatifs les uns que les autres, mis en place dans les entreprises privées pour recruter la main-d'œuvre requise. Parmi ces moyens, on trouve une rémunération concurrentielle, des avantages attrayants en matière de conciliation travail-vie personnelle et toutes sortes de bénéfices originaux.

Alors que l'efficacité constitue un enjeu majeur des organisations pour assurer leur survie, la mobilisation des personnes peut être un levier sous-exploité. Le lien entre l'indice de mobilisation du personnel, la satisfaction au travail, la fidélisation et le succès d'une organisation est d'ailleurs démontré. L'ampleur et la diversité des missions des ministères et des organismes (MO) dans la fonction publique nécessitent une gestion de cette mobilisation pour favoriser l'efficacité des ressources dans le respect des valeurs fondamentales de l'Administration publique.

Dans cette optique, l'engagement des sous-ministres et des dirigeants d'organismes représente un facteur déterminant de réussite de la mobilisation organisationnelle. C'est à eux qu'appartient la responsabilité de la gestion de leur capital humain. Ils se doivent, en effet, d'instaurer un climat de travail sain qui se reflétera dans la qualité des services offerts aux citoyens.

C'est dans ce contexte que la Commission de la fonction publique a voulu vérifier les pratiques de gestion des ressources humaines en matière de mobilisation du personnel, en lien avec les orientations de la *Politique-cadre de gestion des ressources humaines*² du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT).

-
1. À noter que la vérification a été réalisée en 2019. Au moment de la publication du présent rapport, il est trop tôt pour mesurer les répercussions de la pandémie de 2020 sur le marché du travail.
 2. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Politique-cadre de gestion des ressources humaines*, Québec, SCT, novembre 2013, 37 p. Également disponible en ligne : www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/politique_cadre_gestion_rh.pdf.



2 OBJECTIF, CRITÈRES, PORTÉE ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

La vérification menée par la Commission porte sur la mise en œuvre, dans la fonction publique québécoise, des orientations sur la mobilisation du personnel telles qu'elles sont énoncées dans la Politique-cadre. De plus, elle intègre une revue des initiatives et des pratiques de mobilisation instaurées dans d'autres administrations.

2.1 OBJECTIF ET CRITÈRES

L'objectif de la vérification était de s'assurer que les MO mettent en place des mesures efficaces pour mobiliser leur personnel. Pour ce faire, les critères suivants ont été retenus :

1. Les MO ont mis en place des pratiques essentielles à la mobilisation et cohérentes avec les quatre orientations de la Politique-cadre :
 - la communication de la mission, des valeurs et des objectifs organisationnels;
 - la capacité des gestionnaires à adopter des pratiques de gestion qui mobilisent;
 - la présence d'un processus formel de gestion du rendement;
 - la présence d'une approche globale de gestion du changement;
2. Les MO connaissent l'état de mobilisation de leur personnel, les éléments qui lui font obstacle et les pratiques organisationnelles utilisées pour la favoriser;
3. Un plan d'action est élaboré pour donner suite au diagnostic posé. Il comprend, notamment, des activités précises à réaliser en rapport à l'une ou l'autre des quatre orientations sur la mobilisation de la Politique-cadre, des responsabilités claires et un échéancier;
4. Un suivi du plan d'action et de ses retombées est effectué de façon périodique permettant d'ajuster le tir, s'il y a lieu;
5. La Direction des ressources humaines (DRH) de chaque MO a mis en place des moyens pour soutenir les gestionnaires dans la mobilisation de leur personnel;
6. Des pratiques sont implantées pour maintenir la mobilisation du personnel expérimenté (mécanismes de gestion de carrière, activités de développement, attribution de mandats spéciaux, mentorat auprès de la relève, transfert d'expertise, réseautage informel, etc.).

2.2 PORTÉE ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

La période de référence de la vérification s'étend de 2013, soit depuis l'adoption de la Politique-cadre par le Conseil du trésor, jusqu'à la fin de la collecte de données à l'été 2019.

La détermination des MO retenus aux fins de la vérification s'est effectuée sur la base de certains critères, dont leur taille et les travaux en cours à la Commission dans les différents MO. Le choix s'est ainsi porté sur les quatre ministères et les deux organismes suivants :

- ministère de la Famille (MFA);
- ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP);
- ministère de la Justice du Québec (MJQ);
- ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS);
- Élections Québec (EQ);
- La Financière agricole du Québec (FADQ).

La vérification s'est effectuée sur la base des informations et des documents fournis par les MO en rapport avec les critères indiqués à la section 2.1 et leur analyse par la Commission. Dans ses travaux, la Commission a notamment procédé à des entrevues portant sur les pratiques existantes en matière de mobilisation avec des représentants des DRH de chacun des MO vérifiés³. Elle a également rencontré 32 gestionnaires sélectionnés aléatoirement, de façon non statistique, soit de 3 à 8 gestionnaires par MO. Un questionnaire d'entrevue a été transmis aux DRH et aux gestionnaires ciblés avant chaque entrevue.

La Commission a aussi analysé des données transmises par le SCT afin d'obtenir un portrait du personnel expérimenté dans la fonction publique. Aux fins de la vérification, la Commission a retenu comme mesure la strate des effectifs réguliers âgés de 50 ans et plus comme étant les travailleurs expérimentés. Les données transmises ont été établies à partir de la paie du 20 juin 2019.

Enfin, la Commission a documenté les pratiques en matière de mobilisation de l'Université Laval au moyen d'un questionnaire auquel a répondu un représentant du Vice-rectorat aux ressources humaines de l'établissement. Elle a aussi recensé les pratiques en matière de mobilisation du personnel du gouvernement du Canada et de ses provinces et territoires en effectuant des recherches dans les sites Web gouvernementaux.

3. À noter que le ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles et le MFFP ont une DRH unique qui a répondu au nom du MFFP, mais qui partage des outils communs aux deux MO.



3 CADRE NORMATIF

Le cadre général de la gouvernance et de la gestion des ressources humaines de la fonction publique québécoise est défini dans la *Loi sur l'administration publique* (LAP)⁴ et la *Loi sur la fonction publique* (LFP)⁵. Des orientations et des actions prioritaires en matière de gestion des ressources humaines adoptées par le Conseil du trésor dans la Politique-cadre et dans la *Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023*⁶ précisent la démarche adoptée pour amener la fonction publique à mieux servir les citoyens et à accroître l'efficacité des services publics.

3.1 LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

La LAP indique, aux articles 30 et 31, que le Conseil du trésor associe les MO dont le personnel est nommé suivant la LFP à l'élaboration du cadre de gestion qui leur est applicable et lui délègue la responsabilité d'établir des politiques de gestion des ressources humaines de la fonction publique, en tenant compte des objectifs de la LFP.

La LAP instaure également un cadre de gestion axée sur les résultats qui favorise, notamment, l'élaboration, par les MO, d'un plan de développement des ressources humaines et d'un plan de relève. L'article 77 précise en outre que le président du Conseil du trésor doit soutenir les MO dans la mise en œuvre des orientations gouvernementales, y compris celles qui touchent les ressources humaines.

3.2 LOI SUR LA FONCTION PUBLIQUE

Le mode d'organisation des ressources humaines, quant à lui, est institué par la LFP. Il est destiné à favoriser, entre autres, l'efficacité de l'administration ainsi que l'utilisation et le développement des ressources de façon optimale, dans l'atteinte des objectifs de la LAP. Les articles 37 et 38 précisent que le sous-ministre, ou le dirigeant d'organisme, est responsable de la gestion des ressources humaines de l'organisation qu'il dirige.

Enfin, l'article 39 de la LFP énonce que « [l]es sous-ministres et les dirigeants d'organismes gèrent les ressources humaines dans le cadre des politiques du Conseil du trésor en matière de gestion des ressources humaines ». Cette gestion comprend la planification, l'organisation, la direction, le développement et l'évaluation des ressources humaines.

4. QUÉBEC, *Loi sur l'administration publique*: RLRQ, c. A-6.01, à jour au 1^{er} février 2020, [Québec], Éditeur officiel du Québec, 2020.

5. QUÉBEC, *Loi sur la fonction publique*: RLRQ, c. F-3.1.1, à jour au 1^{er} février 2020, [Québec], Éditeur officiel du Québec, 2020.

6. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023: Innover. Se renouveler. Se démarquer.*, Québec, SCT, mai 2018, 34 p., [En ligne]. [www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_humaines/Strategie_GRH/strategie_GRH.pdf] (Consulté le 12 avril 2019).

3.3 POLITIQUE-CADRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La Politique-cadre, en vigueur depuis 2013, établit les paramètres d'action, les orientations et les attentes gouvernementales dont doivent tenir compte les sous-ministres, les dirigeants d'organismes et les gestionnaires pour assumer leurs responsabilités. Elle définit les rôles et les responsabilités des différents acteurs, assure la cohérence et la complémentarité des actions et donne les paramètres de la reddition de comptes au Conseil du trésor.

S'appuyant sur des principes directeurs, la Politique-cadre présente les orientations relatives à sept domaines d'activité en gestion des ressources humaines dont l'un traite précisément de la mobilisation du personnel.

La mobilisation y est définie comme le fait d'« obtenir le meilleur de chaque personne afin de relever collectivement des défis et d'atteindre des objectifs⁷ ». Quatre orientations prioritaires en matière de mobilisation y sont énoncées :

- favoriser l'adhésion à la mission, aux valeurs et aux objectifs de l'organisation;
- encourager l'adoption de pratiques de gestion favorisant la mobilisation;
- soutenir l'engagement et la performance des personnes dans l'atteinte des résultats;
- accroître la capacité à gérer le changement dans une perspective stratégique.

Pour favoriser l'adhésion à la mission, aux valeurs et aux objectifs stratégiques, on précise que la mission et les valeurs de l'organisation doivent être portées et communiquées par le plus haut niveau d'autorité de l'organisation. La communication organisationnelle est au premier plan, chacun doit avoir une meilleure compréhension des objectifs stratégiques et de la façon d'y contribuer. Il en découle alors une culture forte de même qu'un sentiment d'appartenance et de fierté.

La deuxième orientation encourage les gestionnaires à adopter des pratiques de gestion qui suscitent la mobilisation des équipes qu'ils ont à encadrer pour ainsi favoriser leur performance et le maintien d'un climat de travail sain. Les MO sont donc appelés à outiller les gestionnaires afin qu'ils adoptent des comportements et des pratiques favorisant la mobilisation telles que l'inclusion, la participation, le développement des personnes, la communication, la rétroaction, la responsabilisation et la reconnaissance des contributions. D'ailleurs, le profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement, actualisé en 2012 par le SCT, établit que chez les gestionnaires la mobilisation est une des compétences clés indispensables⁸.

Selon la troisième orientation, chaque organisation doit également instaurer un processus formel de gestion des contributions pour soutenir l'engagement et la performance des personnes au regard tant de l'accomplissement de la mission des MO que de l'atteinte des objectifs gouvernementaux. Ce processus doit favoriser un dialogue structuré et être exercé en continu, notamment par un suivi périodique.

La quatrième et dernière orientation, qui a pour objet d'accroître la capacité à faire face au changement dans une perspective stratégique, doit s'insérer dans une approche globale en cohérence avec la vision stratégique des MO. Ces derniers doivent établir une culture axée sur la capacité à changer. Le SCT a ainsi publié en 2015 un cadre de référence et un coffre à outils pour soutenir les MO⁹ en cette matière.

7. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *op. cit.*, note 2, p. 29.

8. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise*, Québec, SCT, 2012, p. 10, [En ligne]. [www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/referentiel_compétences.pdf] (Consulté le 15 avril 2019).

9. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *La gestion du changement : Cadre de référence*, Québec, SCT, mars 2015, 20 p., [En ligne]. [collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs2477985] (Consulté le 27 mai 2019); SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *La gestion du changement : Coffre à outils*, Québec, SCT, 2015, 46 p.

3.4 STRATÉGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 2018-2023

La Stratégie, diffusée également par le SCT, outille les MO dans l'accomplissement de leur mission en indiquant des axes et des actions nécessaires à la saine gestion des ressources humaines. Orientée sur la modernisation de la fonction publique, elle prône l'innovation. Sans traiter précisément de la mobilisation, elle aborde quatre axes qui ont une incidence directe à cet égard : l'expertise et la relève, la diversité, la transformation et la performance. Elle a succédé à la Stratégie 2012-2017 qui encourageait le renforcement de la gouvernance en ressources humaines et l'adaptation des pratiques de gestion pour soutenir la performance organisationnelle et susciter la mobilisation du personnel¹⁰.

3.5 RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE DE MOBILISATION

Selon la LFP, les sous-ministres et les dirigeants d'organismes sont les premiers responsables de la gestion des ressources humaines dans leur organisation. Ils voient à la mise en œuvre de la Politique-cadre et doivent tenir compte des orientations qui y sont définies, dont celles qui concernent la mobilisation du personnel¹¹.

Les gestionnaires, quant à eux, jouent un rôle crucial dans la mobilisation de leurs équipes de travail. En effet, c'est là que leur leadership doit s'exercer pour favoriser et concrétiser la mobilisation au quotidien. Ils sont soutenus par la DRH de leur organisation qui leur propose des outils et de l'accompagnement en matière de mobilisation.

Conformément à la LAP, le Conseil du trésor requiert des MO une reddition de comptes publique qui se traduit par la production d'un plan stratégique. Ce dernier doit intégrer les enjeux de gestion des ressources humaines qui leur sont propres, soit ceux qui sont liés à leur mission et à leur vision¹². De plus, le cadre de gestion axée sur les résultats instauré par la LAP exige des sous-ministres et des dirigeants d'organismes de rendre des comptes au président du Conseil du trésor quant à l'utilisation de leurs ressources humaines. La mobilisation du personnel et le climat de travail font partie des thèmes visés par cette reddition. Ainsi, au moment de la collecte d'informations du SCT, les MO doivent préciser :

- la démarche structurée favorisant la mobilisation du personnel mise en place, s'il y a lieu;
- les dispositifs mis en avant à cet égard;
- les informations relatives au climat de travail à leur disposition;
- la manière dont l'information sur le climat de travail a été recueillie¹³.

Enfin, le SCT doit jouer le rôle suivant :

[Contribuer] au déploiement d'une administration publique performante en apportant son soutien aux ministères et organismes dans l'application des orientations et des règles gouvernementales en matière de gestion des ressources de l'État. L'élaboration et la diffusion de guides, une bonne communication de l'information, la sensibilisation, la formation, l'accompagnement et l'expertise-conseil sont des moyens par lesquels le Secrétariat exerce ses fonctions de soutien et d'encadrement auprès des ministères et organismes¹⁴.

10. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Une fonction publique moderne au service des Québécois : Stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017*, Québec, SCT, 2012, p. 11-12, [En ligne]. [www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/strat_gestion_rh_1217.pdf] (Consulté le 12 avril 2019).

11. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *op. cit.*, note 2, p. 35.

12. *Ibid.*

13. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Rapport du président du Conseil du trésor et ministre responsable de l'administration gouvernementale concernant l'application de la Loi sur l'administration publique 2017-2018*, Québec, SCT, décembre 2018, p. 46-49, [En ligne]. [www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/rapport_president_1718.pdf] (Consulté le 28 mai 2019).

14. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Plan stratégique 2019-2023*, Québec, SCT, septembre 2019, p. 19, [En ligne]. [www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/planstrat_1923.pdf] (Consulté le 19 novembre 2019).



4 CADRE THÉORIQUE SUR LA MOBILISATION ORGANISATIONNELLE

La mobilisation du personnel est reconnue comme un concept important dans la gestion des ressources humaines. Différents auteurs en décrivent les fondements, et certaines études portent directement sur la mobilisation du personnel expérimenté. Ce dernier aspect sera abordé à la section 4.5.

4.1 DÉFINITIONS ET CONCEPTS

Avant d'aboutir à un concept de mobilisation dite « collective » ou « organisationnelle », tel que le définissent Michel Tremblay et Thierry Wils¹⁵, la mobilisation doit être abordée du point de vue de l'individu. Ainsi, certains auteurs la définissent comme le « degré d'intérêt qu'ont les employés envers leur travail et envers leur organisation et [leur] disposition à investir des efforts pour atteindre et dépasser les objectifs fixés¹⁶ ». Ils considèrent aussi que la « finalité de la mobilisation est collective, mais son point de départ se situe au niveau de l'individu, qui consent à déployer son énergie au concours du succès organisationnel¹⁷ ». La mobilisation serait donc un état d'esprit individuel préalable au phénomène collectif et à la mobilisation organisationnelle¹⁸.

Alors que des auteurs distinguent la motivation et l'engagement individuels de la mobilisation collective, pour d'autres, ces trois concepts ont invariablement un objectif identique : l'augmentation de la performance au travail et du bien-être des employés et, par le fait même, une diminution de la contre-performance et du mal-être¹⁹. Dans tous les cas, la mobilisation débute par la satisfaction des besoins fondamentaux au travail, soit l'autonomie, les compétences et l'affiliation sociale, c'est-à-dire l'utilisation des intelligences, des idées et des motivations de l'ensemble des salariés²⁰.

-
15. Michel TREMBLAY et Thierry WILS, « La mobilisation des ressources humaines : Une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion*, vol. 30, n° 2, 2005, p. 37-49, [En ligne]. [www.webdepot.umontreal.ca/Usagers/archaj/MonDepotPublic/ETA6806%20Diriger%20un%20%C3%A9tablissement%20scolaire%20en%20milieu%20urbain/cours%2000/Gestion%2C%202005%2C%2030-2%2C%20Tremblay%2C%20Wils%20-1.pdf] (Consulté le 15 avril 2019).
 16. Estelle M. MORIN, Andrée SAVOIE et Guy BEAUDIN, *L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures*, Boucherville, 1994, 158 p., cités dans Cyril BOYER, *Étude exploratoire du concept de mobilisation individuelle et collective au sein des équipes de projet*, Mémoire de maîtrise, Saguenay, Université du Québec à Chicoutimi, 2014, p. 2, [En ligne]. [constellation.uqac.ca/view/people/Boyer=3ACyri=3A=3A.html] (Consulté le 27 novembre 2019).
 17. Marie-Pierre BOURDAGES-SYLVAIN, *La mobilisation dans la littérature pédagogique managériale : une analyse de contenu des manuels de formation*, Thèse de doctorat, Québec et Paris, Université Laval et Université Paris-Descartes, 2014, p. 84, [En ligne]. [corpus.ulaval.ca/jspui/bitstream/20.500.11794/25441/1/31067.pdf] (Consulté le 27 novembre 2019).
 18. *Ibid.*
 19. Jacques FOREST, *Tendances RH – La mobilisation et l'engagement*, [Capsule vidéo], [Montréal], OCRHA, 25 septembre 2012, 3 min 15 s, [En ligne]. [ordrecrha.org/ressources/developpement-organisationnel/2012/09/tendances-rh-la-mobilisation-et-l-engagement] (Consulté le 14 janvier 2020).
 20. Valérie BARRAUD-DIDIER, Sylvie GUERRERO et Jacques IGALENS, « L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Eska, n° 47, 2003, p. 2-13, cités dans C. BOYER, *op. cit.*, note 16, p. 3.

Pour Alain Petit, la mobilisation revêt une signification plus individuelle :

[La] mobilisation constitue la mesure de l'engagement émotif et du lien affectif d'un employé envers son organisation. L'employé mobilisé cherche à se dépasser et ses actions sont alignées sur les priorités et les besoins de l'organisation. Il démontre un réel désir d'évoluer, de performer et de s'engager. Il aura sans doute une influence positive et significative²¹.

Dans les travaux de Tremblay et Wils, la mobilisation est définie comme « une masse critique d'employés qui accomplissent des actions [...] bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective²² ». La mobilisation fait ainsi appel à une proportion importante des employés de l'organisation, qui conjuguent leur motivation individuelle et créent une synergie, pour travailler à l'épanouissement tant individuel que collectif et organisationnel. La mobilisation se transforme ainsi en une énergie collective.

Selon Christian Watier, l'employé doit démontrer certaines valeurs comportementales :

[Un employé sera donc] considéré comme mobilisé s'il adopte les trois valeurs comportementales suivantes : **Dire** (il parle de façon positive de son entreprise sans être sollicité), **Demeurer** (il démontre un fort désir de rester au sein de l'organisation) et **Se dépasser** (il cherche à se surpasser pour atteindre les objectifs de l'organisation)²³.

En définitive, l'ensemble des auteurs s'entendent sur l'importance de la mobilisation des employés dans une organisation qui se soucie de sa performance et qui place ses ressources humaines au cœur de celle-ci.

4.2 CADRE DE RÉFÉRENCE GOUVERNEMENTAL

Pour favoriser une vision partagée du concept par l'ensemble des MO de la fonction publique, tout en les appuyant dans l'application ou la poursuite de l'exercice des orientations de la Politique-cadre, le SCT a proposé en 2015 un cadre de référence pour la mobilisation du personnel. Intitulée *La mobilisation organisationnelle : Cadre de référence*²⁴, cette publication présente les définitions et les concepts en la matière, les principes directeurs, le modèle de mobilisation organisationnelle, les rôles et les responsabilités ainsi qu'une démarche sommaire et un questionnaire diagnostique.

Le Cadre de référence s'inspire du modèle de Tremblay et Wils, adapté au contexte de la fonction publique. Ce modèle dynamique comporte quatre constituantes, dont la première, les leviers d'action, s'apparente aux orientations de la Politique-cadre :

- la mission, la vision, les valeurs et les objectifs stratégiques de l'organisation;
- le leadership des gestionnaires;
- les pratiques de gestion des ressources humaines;
- l'organisation du travail.

21. Alain PETIT, « La mobilisation, c'est gagnant! », cahier « Affaires », *Le Soleil*, 11 juin 2011, [En ligne]. [www.lesoleil.com/affaires/la-mobilisation-cest-gagnant-d9a6ad90a57a3da09579598677a5ae20] (Consulté le 6 février 2019).

22. M. TREMBLAY et Th. WILS, *op. cit.*, note 15, p. 38.

23. Christian WATIER, « Une belle expérience employé : des employés plus mobilisés, des clients plus satisfaits et une entreprise plus profitable! », *Lanla*, [En ligne]. [www.lanla.com/publications/#grands-dossiers] (Consulté le 26 novembre 2019).

24. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *La mobilisation organisationnelle : Cadre de référence*, Québec, SCT, mai 2015, p. 1, [En ligne]. [collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs2473419] (Consulté le 18 avril 2019).

La deuxième constituante porte sur le climat propice à la mobilisation, soit la présence de relations harmonieuses, la cohérence des actions, la confiance, le soutien et la reconnaissance. Ce climat est induit par la mise en place des leviers d'action précédemment indiqués.

La troisième constituante a trait à la dynamique de la mobilisation qui, comme cela a été mentionné plus haut, débute par la contribution individuelle, pour évoluer vers la mobilisation d'équipe et se transformer en mobilisation organisationnelle. Les comportements de mobilisation attendus de l'employé, dans le contexte de la fonction publique, sont les suivants :

- l'orientation vers le citoyen;
- l'éthique;
- l'amélioration continue;
- la loyauté organisationnelle;
- la collaboration et la coopération.

Enfin, la quatrième constituante concerne la performance organisationnelle, soit l'atteinte des objectifs stratégiques d'une organisation. Elle est, en somme, la résultante d'une démarche réussie de mobilisation.

4.3 MESURES ET PLANS D'ACTION

Une évaluation des leviers d'action de la mobilisation organisationnelle doit être réalisée avant d'entamer une démarche de mobilisation. Le Cadre de référence précise que cette étape permet de prendre connaissance des moyens en place dans l'organisation et « d'identifier les zones de performance, les zones de vigilance ou les améliorations à envisager²⁵ ». Un des moyens privilégiés pour réaliser cette évaluation, le sondage, est aussi la clé du succès d'une démarche de mobilisation réussie, selon Jean-François Bertholet, Gilles Simard et Michel Tremblay²⁶. Ces derniers voient le sondage comme une approche démocratique et confidentielle donnant un portrait réel et rapide de l'état des troupes.

Ces auteurs précisent trois principaux types de sondages, soit le sondage de satisfaction, le sondage d'engagement et le sondage de mobilisation. Le choix du sondage appartient à l'organisation, selon les objectifs et les impacts souhaités. Il détermine également le message envoyé aux employés et l'engagement des acteurs dans l'organisation. Pour mesurer de manière appropriée la mobilisation, le sondage doit traiter des quatre leviers d'action définis dans le Cadre de référence. Les dimensions mesurées dans les sondages portent notamment sur :

- l'adhésion à la mission, aux valeurs et aux objectifs stratégiques;
- la mobilisation;
- le climat de travail;
- l'information et la communication interne;
- la relation de supervision;
- l'organisation du travail;
- la reconnaissance;
- l'utilisation et le développement des compétences;
- les relations interpersonnelles.

25. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *op. cit.*, note 24, p. 22.

26. Jean-François BERTHOLET, Gilles SIMARD et Michel TREMBLAY, « Réaliser un sondage de mobilisation : les conditions de succès », *Revue RH*, OCRHA, 12 janvier 2014, [En ligne]. [ordrecrha.org/ressources/revue-rh/archives/realiser-un-sondage-de-mobilisation-les-conditions-de-succes] (Consulté le 28 juin 2019).

Si le choix du sondage, selon l'évaluation des besoins, demeure important et que le taux de participation est un indice indirect de la mobilisation, la réussite de la démarche passe aussi par l'évitement de nombreux pièges. Un faible engagement de la haute direction, un manque de confiance des employés, une mauvaise compréhension des objectifs, voilà autant d'exemples cités par Bertholet, Simard et Tremblay²⁷. Ces derniers s'entendent au sujet de la responsabilité des DRH qui ne peuvent cependant être les seules responsables de la mobilisation dans une organisation. Selon Watier, un comité des ressources humaines doit être solide et chapeauter la gestion de la mobilisation, mais la présence de bons dirigeants demeure essentielle²⁸. En outre, les facteurs locaux, tels que le style de gestion du supérieur immédiat et les relations avec les collègues de travail, influent sur le quotidien émotionnel des individus et ont un impact sur la mobilisation.

De même, le succès de la démarche repose sur les suites données lorsque le portrait est disponible. Ainsi, la divulgation des résultats se doit d'être rapide pour « éviter le désintéressement et la désillusion et pour favoriser la responsabilisation des acteurs²⁹ ». L'étape suivante consiste à élaborer et à mettre en œuvre un plan d'action. Afin que cet outil produise les résultats escomptés, les améliorations à apporter nécessitent d'être priorisées. Les actions ciblées demandent d'être cohérentes et concrètes. Dans un souci d'efficacité et d'efficacités, des responsables doivent être désignés pour chacune des actions, de même que les ressources nécessaires pour les réaliser et l'échéancier retenu. D'après Watier, les « mesures concrètes et perceptibles par les employés³⁰ » exigent d'être prises au cours de l'année suivante. Cet avis est partagé par Bertholet, Simard et Tremblay, ceux-ci affirmant qu'il en va de la crédibilité et du succès des actions.

Dans un objectif d'amélioration continue, il importe d'effectuer un suivi régulier de la mise en œuvre du plan d'action. Cette opération permet de connaître l'état d'application du plan d'action et de s'adapter, au besoin. La communication demeure primordiale à toutes les étapes de la démarche pour « réaffirmer l'importance accordée à la mobilisation et reconnaître la contribution des différents acteurs³¹ ».

Enfin, pour obtenir un portrait à jour de l'état de la mobilisation et de l'impact des actions entreprises, « les meilleures pratiques suggèrent de faire le sondage sur une base régulière, car cela permet de suivre l'évolution de la mobilisation des employés et de réagir promptement à une baisse³² ».

4.4 RETOMBÉES DE LA MOBILISATION

La littérature sur le sujet foisonne d'exemples d'évaluation des répercussions de la mobilisation au sein d'une organisation, tant sur la personne que sur l'organisation elle-même. Le résultat principal en est, pour la plupart des auteurs, une plus grande efficacité organisationnelle. Malgré tout, certaines critiques émergent.

27. *Ibid.*

28. Chr. WATIER, *op. cit.*, note 23, p. 12 et 17.

29. J.-Fr. BERTHOLET, G. SIMARD et M. TREMBLAY, *op. cit.*, note 26.

30. Chr. WATIER, *op. cit.*, note 23, p. 13.

31. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *op. cit.*, note 24, p. 24.

32. CENTRE D'EXPERTISE DES GRANDS ORGANISMES, *La mesure de la satisfaction et de la mobilisation du personnel au sein des grands organismes*, [Québec], CEGO, mai 2009, p. 32, [En ligne]. [grandsorganismes.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers/Publications/Mesure%20de%20la%20satisfaction/Mesure_satisfaction_mobilisation_personnel_GO.pdf] (Consulté le 28 juin 2019).

Les bénéfices d'une démarche de mobilisation réussie sont nombreux. Comme le résume Petit, il peut être payant pour une organisation de mobiliser ses effectifs, car l'effet d'entraînement fera que les meilleurs employés resteront et l'image de marque obtenue permettra d'attirer les meilleurs talents³³. Ainsi, le climat de travail sera de qualité, plus stable, et l'on observera une fidélisation des employés³⁴. En effet, la performance, que ce soit en matière de quantité ou de qualité du travail, la réduction des délais et des coûts de production, de même que la capacité d'adaptation des entités mobilisées en sortent renforcées³⁵. De son côté, Watier va jusqu'à dire que la satisfaction de la clientèle est le résultat d'une organisation mobilisée³⁶. Bref, la mobilisation contribue grandement à l'atteinte des objectifs organisationnels³⁷.

Une recension des effets pervers (revers, dangers, etc.) d'une démarche de mobilisation a été produite par Marie-Pierre Bourdages-Sylvain³⁸. Parmi les conséquences négatives recensées, elle note, entre autres, la difficulté d'évaluer l'état de mobilisation d'une personne, l'augmentation de la cadence de travail, la perception du travailleur qui peut se sentir oublié par rapport aux objectifs organisationnels, ainsi que le décalage possible entre le discours officiel et les pratiques de gestion. De plus, Bertholet, Simard et Tremblay mentionnent les pièges à éviter dans la démarche tels que le désir de tout accomplir en même temps, le fait de se complaire dans l'analyse des résultats au lieu de passer à l'action, la fixation de cibles ou d'objectifs difficiles à atteindre ou encore la pensée que le diagnostic réglera tous les problèmes³⁹.

Bref, si la démarche de mobilisation a pour objet la performance organisationnelle et qu'elle s'avère généralement gagnante, il est utopique de croire qu'elle réponde à toutes les attentes.

4.5 MOBILISATION ET TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS

Le Bureau de normalisation du Québec (BNQ) définit un travailleur expérimenté comme une « personne se situant dans le dernier tiers de sa vie active et dont les compétences, l'expérience professionnelle, l'expérience de vie ou les qualités personnelles en font un atout pour un employeur⁴⁰ ». Dans un rapport du gouvernement fédéral portant sur la promotion de la participation des Canadiens âgés au marché du travail, des initiatives internationales et pancanadiennes s'adressant à ces derniers sont recensées. Des chercheurs y ont défini les travailleurs âgés comme des personnes de 45 ans et plus⁴¹, alors que pour la firme Mercer Canada, la main-d'œuvre expérimentée comprend les employés âgés de plus de 50 ans⁴².

33. A. PETIT, *op. cit.*, note 21.

34. Cyril BOYER, *op. cit.*, note 16, p. 8.

35. *Ibid.*, p. 7 et 8.

36. Chr. WATIER, *op. cit.*, note 23, p. 5.

37. Jean-Charles LAMOUREUX, « La mobilisation, gage de réussite organisationnelle : les impacts de la mobilisation », OCRHA, Section Développement organisationnel, 16 novembre 2009, [En ligne]. [ordrecrha.org/ressources/developpement-organisationnel/2009/11/la-mobilisation-gage-de-reussite-organisationnelle-les-impacts-de-la-mobilisation] (Consulté le 19 juin 2019).

38. M.-P. BOURDAGES-SYLVAIN, *op. cit.*, note 17, p. 252-279.

39. J.-Fr. BERTHOLET, G. SIMARD et M. TREMBLAY, *op. cit.*, note 26.

40. BUREAU DE NORMALISATION DU QUÉBEC, *BNQ 9700-811, Guide des bonnes pratiques pour favoriser l'embauche, le maintien et le retour en emploi des travailleurs expérimentés, Document d'information*, Québec, BNQ, 2018, p. 6, [En ligne]. [www.bnq.qc.ca/fr/normalisation/sante-au-travail/travailleurs-experimentes.html] (Consulté le 18 avril 2019).

41. EMPLOI ET DÉVELOPPEMENT SOCIAL CANADA, *Promouvoir la participation des Canadiens âgés au marché du travail : Initiatives prometteuses*, mai 2018, p. 16, [En ligne]. [www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/aines/forum/participation-marche-travail.html] (Consulté le 24 mai 2019).

42. MERCER CANADA, *Dix façons d'optimiser la main-d'œuvre expérimentée*, Section « Notre philosophie », 7 octobre 2019, [En ligne]. [www.mercer.ca/fr/notre-philosophie/10-facons-d-optimiser-la-main-d-oeuvre-experimentee.html] (Consulté le 21 octobre 2019).

Depuis plusieurs années, il est question du vieillissement de la population, ce qui a un impact direct sur le monde du travail puisque la main-d'œuvre, outre qu'elle est une denrée rare, est également vieillissante. La fonction publique ne fait pas exception à la situation. Selon les données de *L'effectif de la fonction publique 2018-2019*, document produit par le SCT, les travailleurs âgés de 50 ans ou plus représentaient près de 40 % de l'effectif régulier en mars 2019⁴³. La littérature se penche également sur la mobilisation du personnel expérimenté comme solution de rechange à des problèmes telle la pénurie de main-d'œuvre⁴⁴, et ce, dans un contexte de changements rapides.

En effet, pour faire face aux problématiques de recrutement du personnel, il devient opportun de miser sur ces travailleurs dits « expérimentés » au même titre que sur la relève. Déjà en 2010, dans le contexte des départs massifs à la retraite et de la réduction de l'effectif de la fonction publique, l'École nationale d'administration publique (ENAP) se questionnait sur le sujet dans un article paru dans la revue *Télescope*⁴⁵, où l'on mentionnait que le transfert intergénérationnel représentait, dès 2004, un enjeu stratégique pour le gouvernement du Québec. La recherche, qui avait pour objectif d'étudier les processus de gestion des savoirs dans la fonction publique, faisait état du peu de valorisation et de partage des pratiques de transfert d'expertise⁴⁶ et concluait ceci :

[Le] développement d'une culture organisationnelle valorisant le transfert des connaissances est essentiel et l'impulsion doit être donnée par les dirigeants des ministères et des organismes [...] Cela peut inclure le mentorat, le cercle de gestion, le cercle de legs, les communautés de pratique, etc.; bref, toute activité qui facilite le transfert des connaissances⁴⁷.

Plus récemment, le BNQ, mandaté par le Secrétariat aux aînés⁴⁸, a élaboré le *Guide des bonnes pratiques pour favoriser l'embauche, le maintien et le retour en emploi des travailleurs expérimentés*⁴⁹. Ce guide met en évidence différents moyens en vue de susciter l'intérêt des employeurs pour cette catégorie de travailleurs, notamment favoriser le développement et le transfert de leurs compétences ainsi que permettre une intégration et une cohabitation intergénérationnelles optimales, mais aussi leur offrir la possibilité de changer de rôle et de tâches au sein de leur organisation.

La littérature relate de nombreux avantages à attirer ces travailleurs ou à les retenir : « Les travailleurs plus âgés ont de l'expérience, deviennent autonomes rapidement, ont généralement besoin de peu de supervision et travaillent bien en équipe⁵⁰ ». De plus, certaines personnes désiraient poursuivre leurs activités professionnelles, notamment en raison de l'espérance de vie plus longue, du meilleur état de santé, du besoin de continuer à être utile et de briser l'isolement, sans compter les nécessités pécuniaires. D'ailleurs, au cours des dernières années, de nombreux retraités ont fait un retour sur le marché du travail.

43. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *L'effectif de la fonction publique 2018-2019, Partie 1 : Nombre de personnes à la fin de l'exercice financier entre mars 2015 et mars 2019*, Québec, SCT, tableau 1.4.3, p. 12, [En ligne]. [www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/effectif_fonction_publique/1819/effetif_1519.pdf] (Consulté le 24 janvier 2020).

44. Diane-Gabrielle TREMBLAY et Sarah NOGUES, *Maintenir et ramener les travailleurs expérimentés en emploi : Guide de bonnes pratiques pour les employeurs*, Québec, Université TÉLUQ, 2017, p. 5, [En ligne]. [spip.teluq.ca/aruc/IMG/pdf/adm4025_guide_bonnes_pratiques.pdf] (Consulté le 24 mai 2019).

45. Natalie RINFRET et autres, « Défis et enjeux des connaissances : la réalité des cadres de la fonction publique québécoise », *Télescope*, vol. 16, n° 1, 2010, p. 208-224, [En ligne] [archives.enap.ca/bibliotheques/telescope/Telv16n1p208.pdf] (Consulté le 20 août 2019).

46. *Ibid.*, p. 219-220.

47. *Ibid.*, p. 221.

48. Le Secrétariat aux aînés relevait du MFA à l'époque de l'élaboration du Guide. Depuis octobre 2018, il a été intégré au MSSS et relève de la ministre responsable des Aînés et des Proches aidants.

49. BUREAU DE NORMALISATION DU QUÉBEC, *op. cit.*, note 40.

50. EMPLOIRETRAITE.CA, *Les travailleurs plus âgés : une solution à la rareté de la main-d'œuvre*, Section Blogue Entreprise, 14 avril 2017, [En ligne]. [emploiretraite.ca/blogue/entreprise/les-travailleurs-plus-ages-une-solution-a-la-rarete-de-la-main-doeuvre] (Consulté le 16 mai 2019).

Selon les données de Statistique Canada, au Québec, plus d'une personne sur cinq âgée de 65 à 69 ans travaillait en 2017, soit deux fois plus qu'en 2007⁵¹.

Si certains employés choisissent de vivre un défi professionnel en acceptant une promotion ou en changeant d'emploi, d'autres «recherchent davantage à terminer le travail entrepris et à léguer les connaissances qu'ils ont acquises au fil des ans⁵²». Or, pour les maintenir en emploi, il faut trouver des façons de les mobiliser et leur proposer des défis en tenant compte de leurs aspirations. Les études démontrent que certains facteurs peuvent influencer sur l'état de mobilisation de ce personnel, par exemple la reconnaissance qui contribue à augmenter la productivité et l'épanouissement au travail⁵³ ou les nouveaux défis et la flexibilité dans l'organisation du travail⁵⁴. Les employeurs peuvent aider aussi les travailleurs plus âgés à acquérir les compétences leur permettant de s'adapter à l'évolution des moyens technologiques et à l'implantation de nouvelles pratiques en milieu de travail.

Le transfert d'expertise devient un enjeu important à planifier pour préserver la mémoire organisationnelle puisque, «chaque fois que quelqu'un prend sa retraite, ce sont des habiletés, des connaissances, de l'expérience et des relations qui se perdent⁵⁵». Permettre aux travailleurs expérimentés de partager leurs connaissances et leurs compétences représentera un levier de mobilisation non négligeable. Ainsi, la création d'équipes multigénérationnelles deviendra un outil de mentorat⁵⁶.

On dénote de nombreux avantages dans le contexte de la fonction publique à maintenir en emploi les travailleurs expérimentés. Le SCT en cite quelques-uns dans le bulletin *RH Évolution*⁵⁷ de novembre 2019, dont la possibilité :

- de bénéficier de personnes compétentes et aguerries, possédant des expériences diversifiées;
- de profiter d'un important bassin de main-d'œuvre;
- de conserver, voire d'augmenter, sa capacité interne à offrir des services aux citoyens.

Enfin, le SCT met en garde les organisations par rapport aux dangers de faire de l'âgisme (discrimination basée sur l'âge) et préconise la mise en place de conditions gagnantes auprès des gestionnaires afin de les sensibiliser aux réalités des travailleurs expérimentés.

51. Jean-François VENNE, « Des retraités qui rêvent... de travailler », *Le Devoir*, 25 mai 2019, [En ligne]. [www.ledevoir.com/societe/554915/des-retraites-qui-revent-de-travailler] (Consulté le 31 mai 2019).

52. ASSOCIATION QUÉBÉCOISE D'ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX, « Le cadre en fin de carrière, Enjeu 7 », *Carrefour RH*, Québec, AQESSS, 2013, p. 1, [En ligne]. [publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2012/12-aqesss_enjeu7.pdf] (Consulté le 5 juillet 2019).

53. RÉGION AU TRAVAIL.COM, TERREBONNE.MASCOUCHE, *Mobiliser son personnel en fonction de sa génération*, 18 avril 2011, p. 1, [En ligne]. [www.regionautravail.com/media/other/69782-MobiliserSonPersonnelEnFonctionDeSaGeneration.pdf] (Consulté le 16 mai 2019).

54. BUREAU DE NORMALISATION DU QUÉBEC, *op. cit.*, note 40, p. 2.

55. Réjean ROY, « Le transfert intergénérationnel des savoirs, une question de survie », *Réseau CEFRIO*, vol. 5, n° 1, juin 2004, p. 3, [En ligne]. [cefrio.qc.ca/media/1759/reseau-cefrio.pdf] (Consulté le 16 mai 2019).

56. FORUM FÉDÉRAL, PROVINCIAL ET TERRITORIAL DES MINISTRES RESPONSABLES DES AÎNÉS, *Milieus de travail amis des aînés : Promouvoir la participation des travailleurs âgés*, Gatineau, 2012, p. 7, [En ligne]. [www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/aines/forum/participation-travailleurs-ages.html] (Consulté le 16 mai 2019).

57. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR ET ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE, « Générations », *RH Évolution, Les talents au cœur de nos réussites*, SCT et ENAP, novembre 2019, [En ligne]. [dso-sct.enap.ca/wordpress/2019/11/guide-de-bonnes-pratiques-pour-favoriser-lembauche-le-maintien-et-le-retour-en-emploi-des-travailleurs-experimentes/] (Consulté le 18 novembre 2019).



5 RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

L'objectif premier de la vérification menée par la Commission était de s'assurer que les MO mettent en place des mesures efficaces pour mobiliser leur personnel. Cette section expose l'appréciation des moyens implantés par les six entités vérifiées, en fonction des critères d'évaluation retenus. Les constats formulés découlent de l'analyse de l'ensemble de l'information obtenue des MO, y compris celle qui a été recueillie lors des entrevues effectuées auprès des représentants des DRH et des gestionnaires rencontrés. Un tableau synthèse des constats présente un portrait comparatif des pratiques mises en place dans les MO visés (voir l'annexe I).

5.1 CONSTATS SUR LES ORIENTATIONS EN MATIÈRE DE MOBILISATION

Le premier critère considéré concernait la mise en place, dans les MO, des pratiques essentielles à la mobilisation, cohérentes avec les quatre orientations de la Politique-cadre :

- la communication de la mission, des valeurs et des objectifs organisationnels;
- la capacité des gestionnaires à adopter des pratiques de gestion qui mobilisent;
- la présence d'un processus formel de gestion du rendement;
- la présence d'une approche globale de gestion du changement.

5.1.1 COMMUNICATION DE LA MISSION, DES VALEURS ET DES OBJECTIFS ORGANISATIONNELS

Pour assurer la compréhension et l'adhésion de tous les acteurs d'une organisation quant à sa mission, à ses valeurs et à ses objectifs stratégiques, la communication s'avère primordiale. Elle doit faire partie de la culture organisationnelle et être portée par le plus haut niveau d'autorité de l'organisation.

Conformément aux exigences gouvernementales, toutes les entités vérifiées produisent un plan stratégique et un rapport annuel de gestion dans lesquels elles communiquent leur mission, leurs valeurs et leurs objectifs. Chacune possède aussi un intranet organisationnel où apparaissent ces éléments.

La Commission constate que quatre des six MO vérifiés ont instauré des activités où participe la haute direction telles que des déjeuners (EQ), des rencontres générales annuelles (EQ, FADQ, MFA, MSSS), des causeries de la rentrée (MSSS) et des tournées du dirigeant d'organisme et des vice-présidents (FADQ). La Commission est d'avis que ces activités ont un effet mobilisateur auprès du personnel, car elles démontrent un fort engagement de la haute direction, créent un climat de collaboration et augmentent la loyauté envers l'organisation.

En plus de ces activités, EQ et la FADQ ont mis au point des outils promotionnels destinés aux employés résumant le plan stratégique sous forme de bannière, de calendrier personnalisé ou de tableau synoptique. Ces outils permettent une visibilité accrue et un rappel en continu des objectifs organisationnels auprès du personnel.

Par ailleurs, tous les MO offrent un accueil organisationnel aux nouveaux employés. Cette activité est une occasion supplémentaire de favoriser une meilleure compréhension de l'organisation.

Depuis 2016, EQ élabore un plan de communication annuel dont l'un des objectifs est de favoriser la circulation de l'information dans le but de faire connaître la mission, les valeurs, les objectifs, les orientations de l'organisme et les projets en cours. De l'avis de la Commission, cette pratique élève ainsi la communication au rang de culture organisationnelle.

Les gestionnaires interviewés ont tous fait part des actions de communication de la mission intégrées au sein de leur entité. Chacun d'eux a indiqué l'un ou l'autre des outils nommés plus haut, confirmant ainsi l'importance de cette communication. En outre, les gestionnaires mentionnent avoir une responsabilité au regard de la communication, notamment en établissant des liens entre le travail quotidien et la mission de l'organisation. La Commission en conclut que les MO et les gestionnaires ont bien compris cette responsabilité partagée.

RECOMMANDATION 1

La recommandation suivante s'adresse au MFFP et au MJQ :

Tenir des activités où la haute direction s'implique pour susciter l'engagement des employés dans la mise en œuvre des objectifs organisationnels.

RECOMMANDATION 2

La recommandation suivante s'adresse au MFA et au MSSS :

Accentuer et bonifier les activités de promotion et de rappel de la mission, des valeurs et des objectifs organisationnels auprès des employés.

5.1.2 CAPACITÉ DES GESTIONNAIRES À ADOPTER DES PRATIQUES DE GESTION QUI MOBILISENT

Le développement des compétences des gestionnaires en matière de mobilisation est un des leviers importants pour maintenir un climat mobilisateur. Il importe donc de les outiller correctement pour faire face à ce défi quotidien.

Outre les programmes gouvernementaux offerts aux gestionnaires par l'intermédiaire de l'ENAP (Programme gouvernemental d'apprentissage du gestionnaire-leader, niveaux 1 et 2), les MO ont mis à leur disposition des outils et des activités pour développer leur potentiel mobilisateur.

Les activités varient d'une entité à l'autre. La Commission considère que dans cinq des six MO vérifiés (EQ, FADQ, MFFP, MJQ, MSSS), les gestionnaires sont correctement soutenus par l'organisation. Une section intranet leur est réservée : elle contient des informations, des guides et des outils pour appuyer leurs pratiques de gestion. Ces MO offrent un ensemble d'activités de formation, inscrites dans un calendrier institutionnel, sur des thèmes tels que la mobilisation, la reconnaissance, l'inclusion, le harcèlement psychologique et la civilité.

À noter que, dans un souci d'amélioration, le MSSS consulte annuellement ses employés afin de mesurer leur satisfaction à l'égard des pratiques de gestion de leurs supérieurs immédiats. Les résultats de cet exercice servent d'assise à l'élaboration de plans de développement individuel.

Par ailleurs, les six MO offrent aux gestionnaires un accueil adapté où leur sont présentées les ressources auxquelles ils pourront se référer pour obtenir du soutien dans la direction de leur personnel. Bien que le MFA propose aussi cet accueil, il n'a pas de site intranet réservé aux gestionnaires ni de calendrier de

formation institutionnel. Ainsi, ses gestionnaires disposent de peu d'appui pour développer leur compétence de mobilisation.

Lors des entrevues, 69 % des gestionnaires ont affirmé avoir un plan de développement personnalisé qui permet de cibler les compétences à améliorer. Tous précisent être incités à participer à des lieux d'échanges entre gestionnaires (cercles de gestion, groupes de codéveloppement). Ils reçoivent des attentes qui sont liées à la mobilisation. Enfin, ils se sentent soutenus par la haute direction et par la DRH dans des proportions respectives de 94 % et de 91 %.

La Commission constate que la majorité des MO ont déployé des efforts pour outiller les gestionnaires dans le développement d'un comportement mobilisateur. Elle les encourage donc à poursuivre dans cette voie.

RECOMMANDATION 3

La recommandation suivante s'adresse au MFA :

Mettre en place une démarche structurée pour soutenir les gestionnaires dans le développement de leur compétence de mobilisation.

5.1.3 PRÉSENCE D'UN PROCESSUS FORMEL DE GESTION DU RENDEMENT

La présence d'un processus formel de gestion du rendement s'avère importante pour permettre une saine gestion de la performance des employés et l'atteinte des résultats organisationnels.

Dans toutes les entités vérifiées, un tel processus existe. Tous les gestionnaires rencontrés ont reçu des attentes et en ont signifié à leur personnel. De fait, la majorité des gestionnaires (97 %) disent être évalués et assurer le suivi du rendement de leurs employés.

En outre, les gestionnaires ont à leur disposition une quantité suffisante et pertinente d'outils pour les soutenir dans ce processus : politique ou cadre de référence, guide, aide-mémoire, aide à la rédaction d'attentes signifiées, modèle de rencontre de suivi, formulaire interactif, formation, etc.

Au regard des informations obtenues, la Commission constate que les MO vérifiés accordent une grande importance à ce processus et elle leur rappelle la nécessité d'en faire le suivi. Les dernières vérifications de la Commission portant sur ce thème démontrent néanmoins que des efforts restent à faire à ce sujet dans la fonction publique⁵⁸.

5.1.4 PRÉSENCE D'UNE APPROCHE GLOBALE DE GESTION DU CHANGEMENT

La Commission croit que le changement, omniprésent dans les organisations, doit être géré selon une approche globale, dynamique et non épisodique. Dans son cadre de référence en gestion du changement, le SCT en précise les principes directeurs⁵⁹. Ainsi, la haute direction doit communiquer l'idée précise des changements souhaités et des résultats escomptés. Elle doit en assurer une gestion proactive et stratégique en cohérence avec la mission et le contexte organisationnels. Dans sa gestion, elle tiendra donc compte de la capacité de l'ensemble des ressources d'une organisation à intégrer le changement dans le respect et la mobilisation des personnes. Elle se manifestera par l'accompagnement de ces dernières, ce qui facilitera ainsi leur appropriation du changement. Dans un souci d'efficacité, cette approche s'inscrira dans une perspective d'amélioration continue. Le changement sera dès lors porteur de sens pour les personnes visées.

58. COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE, *Constats relatifs aux mandats de vérification, d'étude et d'enquête réalisés par la Commission de la fonction publique en 2018-2019*, Québec, CFP, février 2020, p. 7, [En ligne]. [www.cfp.gouv.qc.ca/images/pdf/actualites/5-CFP-Constats-mandats-verification_21-12-2019.pdf] (Consulté le 28 février 2020).

59. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *op. cit.*, note 9, p. 11.

La FADQ et le MJQ ont inscrit la gestion du changement dans leurs enjeux stratégiques au cours des dernières années. En plus d'un cadre de gestion, de l'accompagnement et de la formation des gestionnaires, les activités sont planifiées dans le souci de préserver la mobilisation des employés à travers le changement. D'ailleurs, à la FADQ, tous les gestionnaires sont formés à cet égard depuis 2014. Ces entités se démarquent aussi par la création d'une direction réservée à la gestion du changement. La Commission estime que ces deux MO disposent d'une démarche globale de gestion du changement faisant partie intégrante de leur culture organisationnelle.

Toutefois, une telle approche est absente à EQ, au MFFP et au MSSS. Bien que les gestionnaires aient accès à de la documentation et à de la formation et qu'ils bénéficient de l'accompagnement de la DRH, la Commission estime que ces MO gèrent les changements à la pièce.

Enfin, au moment de la vérification au MFA, les gestionnaires ne se voyaient proposer ni cadre de gestion, ni outil, ni formation. Un accompagnement leur était toutefois offert, au besoin. Depuis septembre 2019, le MFA a mis à leur disposition une trousse de gestion du changement pour faire face aux transformations organisationnelles.

La majorité des gestionnaires (97 %) rencontrés connaissent l'existence des outils mis à leur disposition, plus particulièrement l'accompagnement de la DRH. De plus, 61 % d'entre eux ont eu recours à l'un ou l'autre de ces outils.

RECOMMANDATION 4

La recommandation suivante s'adresse à EQ, au MFA, au MFFP et au MSSS :

Mettre en place une gestion proactive du changement en structurant davantage la démarche à adopter pour y faire face.

5.2 CONSTATS SUR LA CONNAISSANCE DE L'ÉTAT DE MOBILISATION, DES ÉLÉMENTS QUI LUI FONT OBSTACLE ET DES PRATIQUES QUI LA FAVORISENT

Le deuxième critère consistait à vérifier si les MO possèdent un portrait de l'état de mobilisation de leur personnel et s'ils connaissent les éléments particuliers qui nuisent à la mobilisation ainsi que les pratiques organisationnelles utilisées pour la favoriser.

5.2.1 CONNAISSANCE DE L'ÉTAT DE MOBILISATION

Un des moyens privilégiés pour mesurer l'état de mobilisation du personnel est l'utilisation d'un sondage. À remarquer que la plupart des MO vérifiés y ont recours.

Ainsi, la FADQ est bien au fait de l'état de mobilisation de son personnel, car elle l'a mesuré à deux reprises depuis l'adoption de la Politique-cadre en 2013.

De son côté, le MSSS a également sondé ses employés à plus d'une reprise dans le contexte de la démarche de certification *Entreprise en santé*. La collecte de données tous les deux ans est une exigence de la certification et elle porte sur quatre sphères qui concernent la santé et le mieux-être des personnes au travail (habitudes de vie, conciliation travail-vie personnelle, environnement de travail et pratiques de gestion). Cependant, les dimensions mesurées permettent d'établir les besoins du personnel en matière de santé et les préoccupations liées aux pratiques organisationnelles et non l'état de mobilisation du personnel. Néanmoins, puisque cette démarche s'aligne sur les enjeux stratégiques du MSSS, la Commission estime qu'elle demeure cohérente avec la mission de ce dernier.

Le MFA, le MFFP et le MJQ, pour leur part, ont mesuré le degré de mobilisation de leur personnel une seule fois. Ils ne peuvent donc disposer d'un portrait évolutif de l'état de mobilisation. Toutefois, il y a eu un sondage organisationnel sur la mobilisation au MFA, un sondage sectoriel sur le climat de travail au MFFP et un sondage sur la satisfaction des employés à l'égard du climat de travail au MJQ. La Commission considère que les dimensions évaluées dans ces sondages mesurent les principaux leviers d'action de la mobilisation.

Quant à EQ, un sondage était prévu dans sa planification stratégique 2014-2018, mais a été réalisé seulement à l'automne 2019, soit après la période visée par la vérification.

La Commission est d'avis que la mesure périodique de l'état de mobilisation permet d'en avoir un portrait évolutif et d'agir sur les problématiques observées.

RECOMMANDATION 5

La recommandation suivante s'adresse à EQ, au MFA, au MFFP et au MJQ :

Mesurer l'état de mobilisation du personnel à intervalles réguliers.

5.2.2 CONNAISSANCE DES ÉLÉMENTS FAISANT OBSTACLE À LA MOBILISATION ET DES PRATIQUES POUR LA FAVORISER

Une connaissance approfondie des éléments qui font obstacle à la mobilisation permet aux MO d'instaurer les conditions propices au succès d'une démarche de mobilisation. De plus, ces derniers doivent être bien au fait des pratiques qui favorisent la mobilisation de leur personnel pour susciter la motivation individuelle et atteindre la performance organisationnelle recherchée.

Selon les informations recueillies auprès des DRH, les MO disposent d'un portrait détaillé des éléments nuisibles quant à la mobilisation dans leur organisation. Certains sont communs à plusieurs MO, tandis que d'autres reflètent la réalité de chacun tels que la surcharge de travail, le manque de clarté des rôles et des responsabilités, le travail en vase clos, l'isolement dû à la décentralisation et la communication déficiente.

De surcroît, les MO ont mis en place des pratiques variées pour favoriser la mobilisation. Toutes les entités vérifiées ont des mécanismes d'accueil et d'intégration des nouveaux employés. La Commission estime que ces initiatives, qui prennent notamment la forme de programme et de cahier d'accueil, de journée organisationnelle ou de questionnaire d'évaluation de l'accueil, constituent de bonnes pratiques à maintenir ou à établir, le cas échéant.

Les MO ont également le souci de partager et de diffuser l'information à l'ensemble du personnel par des bulletins de la haute direction, des capsules vidéo, des colloques, des consultations des employés, etc. La Commission observe que certaines entités ont d'ailleurs renforcé la communication organisationnelle à la suite de résultats plus faibles sur cet aspect et sont même allées jusqu'à établir une stratégie de communication.

Les MO ont aussi instauré des rencontres d'équipes ponctuelles et des journées des employés, ce qui renforce le sentiment d'inclusion dans l'équipe et dans l'organisation. Ils réalisent diverses activités de reconnaissance : coup de chapeau, prix de reconnaissance, reconnaissance des années de service, etc. De plus, les mesures de conciliation travail-vie personnelle sont également reconnues comme un élément qui favorise la mobilisation dans tous les MO. Ainsi, ils ont tous mis en place des pratiques propices au développement d'un climat mobilisateur, dont certaines découlent directement des obstacles qu'ils ont observés.

5.3 CONSTATS SUR LES PLANS D'ACTION

Le troisième critère vérifié est l'élaboration d'un plan d'action en vue de donner suite au diagnostic posé. Ce plan d'action, pour être complet, doit inclure des activités ou des actions précises à réaliser en lien avec les problèmes décelés et l'une ou l'autre des quatre orientations sur la mobilisation de la Politique-cadre, des responsabilités clairement définies ainsi qu'un échéancier prévu pour chacune de ces activités.

La FADQ, le MJQ et le MSSS ont tous trois élaboré un plan d'action organisationnel basé sur leur sondage. De ce plan ont découlé des plans d'action sectoriels à la FADQ et au MJQ. Quant au MSSS, il n'a pas de plan propre à la mobilisation, mais plutôt un plan d'action annuel en matière de santé et de mieux-être. Dans ces trois MO, les activités présentées dans les plans d'action rejoignent les orientations sur la mobilisation. En outre, ceux-ci comportent des responsabilités claires et des échéanciers précis.

Quant au MFFP, puisqu'il a effectué des sondages sectoriels, il a produit des plans de mobilisation pour les secteurs visés. Les activités de ces plans correspondent aux piliers de mobilisation spécifiques du MFFP (clarté, compétence, influence et reconnaissance) qui s'apparentent aux orientations de la Politique-cadre. Ces plans comprennent des responsabilités claires et des échéanciers précis.

De plus, la DRH du MJQ a produit le *Plan directeur des ressources humaines 2016-2019* en vue de soutenir l'organisation pour faire face aux défis dans le domaine des ressources humaines, tout en favorisant la mobilisation du personnel. La Commission juge que cet outil judicieux et concret aidera le MJQ à atteindre ses objectifs stratégiques en matière de mobilisation.

En ce qui concerne EQ, on y a produit un plan de mobilisation (2017-2019) conformément à la planification stratégique, bien qu'il ne repose pas sur des données diagnostiques. Les activités énoncées vont dans le sens des orientations de la Politique-cadre, et un échéancier est prévu pour chaque activité. Cependant, ce plan est incomplet, les responsabilités n'y étant pas précisées. Malgré l'absence de données sur l'état de mobilisation, la Commission considère que l'organisme a été proactif en produisant un plan de mobilisation, et ce, même si certains enjeux n'y sont pas abordés.

De son côté, le MFA n'a pas encore de plan d'action global faisant suite au sondage sur la mobilisation mené en 2019. Toutefois, des plans sectoriels sont en cours d'élaboration. De surcroît, une stratégie de communication interne a été adoptée, en juin 2019, pour répondre au thème ayant obtenu le plus faible résultat au sondage, soit les communications et la collaboration.

Lors des entrevues, 88 % des gestionnaires ont mentionné qu'il existait un plan d'action dans leur milieu de travail en matière de mobilisation et que celui-ci était diffusé, entre autres, au moyen de l'intranet et à l'occasion des rencontres entre gestionnaires. Cependant, seulement 66 % d'entre eux ont précisé que les plans étaient transmis aux employés. La Commission considère que ce taux est faible, car elle estime que la communication aux employés s'avère primordiale. Ces derniers doivent être informés de ce que l'organisation entend faire pour répondre aux problématiques soulevées afin de susciter leur adhésion aux actions visées.

RECOMMANDATION 6

La recommandation suivante s'adresse à EQ et au MFA :

Élaborer un plan d'action en matière de mobilisation basé sur un diagnostic récent et comportant des actions précises à réaliser, des responsabilités clairement définies et un échéancier précis.

5.4 CONSTATS SUR LE SUIVI DES PLANS D'ACTION

Le suivi du plan d'action et de ses retombées constitue le quatrième critère vérifié. Cette étape démontre l'importance que la haute direction accorde à la démarche de mobilisation et en assure une mise en œuvre cohérente.

À la FADQ, un suivi des plans d'action est effectué périodiquement et présenté à l'ensemble du personnel par l'intermédiaire d'un bulletin de la haute direction. Une reddition de comptes est également faite annuellement au comité de direction, au comité de gouvernance et au conseil d'administration. La FADQ a consulté, en juin 2019, l'ensemble de son personnel pour connaître son évaluation des retombées des actions précédentes, les améliorations désirées et les attentes en lien avec la prochaine démarche de mobilisation. La Commission est d'avis que cette excellente pratique permet aux employés de participer à la démarche, d'une part, et qu'elle constitue une occasion de réaffirmer la volonté de l'organisation de répondre aux besoins réels des employés, d'autre part.

En ce qui a trait au MSSS, le suivi du plan d'action est effectué quatre fois par an par le comité santé et mieux-être, et les adaptations jugées nécessaires sont apportées en continu. Ce suivi évalue, entre autres, la satisfaction au regard des activités, le taux de participation, les ressources humaines et financières investies ainsi que l'atteinte des objectifs. Une reddition de comptes est également faite sur une base annuelle à la haute direction, et l'information est transmise à l'ensemble du personnel, de même qu'au BNQ, aux fins de certification.

Enfin, bien que trois MO (EQ, MFFP, MJQ) effectuent un suivi périodique de leur plan d'action, ils ne procèdent pas à l'évaluation systématique des retombées des activités menées, de façon à miser sur les mesures les plus efficaces et à ajuster la stratégie de mobilisation, s'il y a lieu.

RECOMMANDATION 7

La recommandation suivante s'adresse à EQ, au MFFP et au MJQ :

Mettre en place des mécanismes de suivi systématique des activités des plans d'action en matière de mobilisation pour s'assurer qu'elles produisent les résultats attendus.

5.5 CONSTATS CONCERNANT LES MOYENS MIS EN PLACE PAR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES POUR SOUTENIR LES GESTIONNAIRES

La Commission a vérifié, comme cinquième critère, ce que les DRH offrent en soutien aux gestionnaires. Comme cela a été exposé à la section 5.1, ces derniers sont outillés pour développer leur leadership et leur compétence en matière de mobilisation. Au-delà de cette aide au développement personnel des gestionnaires, les DRH proposent à l'ensemble des employés différentes activités et de l'accompagnement pour créer des conditions propices à la mobilisation.

Dans les six entités vérifiées, les DRH offrent des services touchant divers aspects de la mobilisation. En effet, la majorité (91 %) des gestionnaires ont mentionné, lors des entrevues, se sentir soutenus par leur DRH. Cette dernière offre une variété de services touchant, notamment, l'accueil et l'intégration, le développement et la formation, la gestion du changement et du rendement, la consolidation d'équipe et la reconnaissance. De plus, les gestionnaires ont dit de leurs conseillers qu'ils étaient disponibles, proactifs, à l'écoute de leurs besoins et prêts à y répondre.

Par ailleurs, au MFFP et au MJQ, la DRH réalise un sondage de satisfaction à l'égard de ses services offerts. La Commission considère que c'est une excellente pratique: elle permet, entre autres, à la DRH de connaître les besoins des gestionnaires, de faire le suivi de ses actions, d'en améliorer l'efficacité et d'ajuster le tir, le cas échéant.

La Commission conclut que les DRH comprennent bien leur rôle à l'égard de la mobilisation en offrant une diversité de moyens pour soutenir les gestionnaires.

5.6 CONSTATS SUR LA MOBILISATION ET LE PERSONNEL EXPÉRIMENTÉ

Afin d'obtenir un portrait des travailleurs expérimentés dans la fonction publique, la Commission a obtenu du SCT des données concernant les employés âgés de 50 ans et plus, à statut régulier, au 20 juin 2019. Comme le démontre le tableau 1, parmi les six MO vérifiés, c'est à la FADQ et au MFA que le ratio d'employés âgés de 50 ans et plus est le plus important. Pour les autres organisations, à l'exception du MSSS, le ratio se situe près de celui de la fonction publique.

TABLEAU 1 Répartition des employés de 50 ans et plus dans les ministères et les organismes vérifiés, au 20 juin 2019

MO	Employés dans les MO			Taux d'employés de 50 ans et plus (%)
	50 ans et plus (n ^{bre})	Moins de 50 ans (n ^{bre})	Total (n ^{bre})	
EQ	89	153	242	37
FADQ	261	290	551	47
MFA	186	251	437	43
MFFP	676	1 104	1 780	38
MJQ	827	1 369	2 196	38
MSSS	274	553	827	33
Fonction publique	20 743	32 785	53 528	39

Bien que l'effectif âgé de 50 ans et plus ait diminué dans la fonction publique, passant de 45 % à près de 40 % au cours des cinq dernières années⁶⁰, certaines catégories d'emplois sont à surveiller. En effet, il existe un risque de perte d'expertise à moyen terme dans les catégories d'emplois des enseignants, des ouvriers, du personnel de bureau et du personnel d'encadrement, comme l'illustre le tableau 2.

60. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *op. cit.*, note 43.

TABLEAU 2 Répartition par catégorie d'emplois des employés de 50 ans et plus dans la fonction publique, au 20 juin 2019

Catégorie d'emplois	Employés dans la fonction publique			Taux d'employés de 50 ans et plus (%)
	50 ans et plus (n ^{bre})	Moins de 50 ans (n ^{bre})	Total (n ^{bre})	
Agent de la paix	846	2 980	3 826	22
Cadre	1 792	1 774	3 566	50
Enseignant	150	60	210	71
Ouvrier	877	795	1 672	52
Personnel de bureau	3 883	3 724	7 607	51
Professionnel	7 773	15 928	23 701	33
Technicien	5 422	7 524	12 946	42
Total	20 743	32 785	53 528	39

Les entités vérifiées ne font pas exception à cette tendance (voir le tableau 3). La situation se révèle plus critique à la FADQ où les catégories d'emplois du personnel de bureau, du personnel d'encadrement et du personnel technique présentent des taux particulièrement élevés d'employés de 50 ans et plus. La catégorie du personnel de bureau est également à surveiller à EQ, au MFFP et au MJQ.

TABLEAU 3 Taux par catégorie d'emplois des employés de 50 ans et plus dans les ministères et les organismes vérifiés, au 20 juin 2019

Catégorie d'emplois	MO					
	EQ (%)	FADQ (%)	MFA (%)	MFFP (%)	MJQ (%)	MSSS (%)
Agent de la paix	0	0	0	28	0	0
Cadre	47	74	61	59	48	42
Ouvrier	50	0	0	50	100	0
Personnel de bureau	68	76	25	53	50	49
Professionnel	27	35	42	28	29	28
Technicien	43	57	46	46	31	43
Proportion totale	37	47	43	38	38	33

Les DRH de la FADQ, du MFA et du MSSS ont reconnu un enjeu au sujet de la mobilisation du personnel expérimenté. Par contre, la Commission constate avec étonnement qu'à EQ, au MFFP et au MJQ les DRH ne décèlent aucun enjeu particulier ni problématique sur la mobilisation du personnel expérimenté, alors que pour certaines catégories d'emplois le taux observé est élevé. De surcroît, au MJQ, le sondage sur la mobilisation a fait ressortir que les employés les moins satisfaits se trouvaient parmi les 50 à 64 ans.

Malgré un enjeu parfois affirmé et un risque réel de perte d'expertise, la Commission note qu'aucune pratique de mobilisation touchant précisément ce personnel n'est mise en place dans les MO vérifiés. Dans les six entités, les pratiques reconnues comme mobilisatrices pour le personnel expérimenté, soit la participation au transfert d'expertise et au mentorat, l'attribution de tâches ou de mandats spéciaux, s'adressent à l'ensemble du personnel, sans distinction d'âge.

Quant aux gestionnaires rencontrés, 31 % ont confirmé qu'il n'y a pas de préoccupation organisationnelle à ce sujet. Par contre, 72 % d'entre eux considèrent que la mobilisation du personnel expérimenté est une préoccupation dans leur équipe. D'ailleurs, ils ont mentionné des exemples d'initiatives personnelles instaurées dans leurs équipes de travail telles que le jumelage intergénérationnel, le changement de tâches, l'attribution de mandats ciblés et le développement des compétences.

Il ressort de la vérification que les MO n'ont pas investi dans des actions concrètes pour mobiliser le personnel expérimenté et ainsi tirer profit de ses forces. Le SCT a amorcé une réflexion à cet égard dans le bulletin *RH Évolution*⁶¹, ce que la Commission juge pertinent. Néanmoins, en tant qu'organisme central, il devrait proposer des outils pour appuyer les MO en ce sens.

RECOMMANDATION 8

La recommandation suivante s'adresse au SCT :

Proposer des outils aux ministères et aux organismes pour les aider à mobiliser le personnel expérimenté.

RECOMMANDATION 9

La recommandation suivante s'adresse à toutes les entités vérifiées :

Mettre en place des pratiques pour maintenir la mobilisation du personnel expérimenté.

61. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR ET ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE, *op. cit.*, note 57.



6 PRATIQUES DANS D'AUTRES ADMINISTRATIONS

La Commission a documenté les initiatives et les pratiques en matière de mobilisation de l'Université Laval, du gouvernement du Canada ainsi que de ses provinces et territoires⁶². À la lumière des informations colligées et des sites Web consultés, il appert que l'objectif commun des organisations est l'efficacité et l'efficacite dans la gestion de leurs activités. Pour y arriver, toutes misent sur la mobilisation du personnel. À l'instar de la fonction publique québécoise, ces administrations voient la communication, le leadership et les pratiques de gestion des ressources humaines comme des leviers contribuant à créer un milieu de travail mobilisateur. Ainsi, chaque organisation a conçu diverses activités et outils pour accompagner les gestionnaires et le personnel à cet égard. De son côté, l'Université Laval mise sur l'instauration d'une culture de reconnaissance et de collaboration.

Par ailleurs, la Commission constate que toutes les administrations publiques mesurent l'état de mobilisation de leur personnel au moyen de sondages. Ces derniers se font donc à l'échelle gouvernementale, ce qui donne un portrait global de l'état de mobilisation du personnel, contrairement au Québec où la responsabilité appartient aux MO.

Parallèlement, la Conférence des commissaires des fonctions publiques du Canada travaille à la mise au point d'un outil de mesure intergouvernemental de la mobilisation et au recensement des meilleures pratiques. L'objectif est d'assurer une compréhension commune des données recueillies et de comparer les résultats pour en tirer des indices de mesure de la mobilisation. Ces résultats permettront aux administrations de partager leur réalité et de s'entraider.

Les travaux de la Conférence ont permis à la Commission d'obtenir un portrait de la répartition du personnel expérimenté dans les administrations publiques. Selon les provinces et les territoires, ce taux varie de 35 à 47 %. Ainsi, le vieillissement des travailleurs ne constitue pas un enjeu unique au Québec. Le risque de perte d'expertise est une réalité au sein de toutes les administrations. Bien que certaines pratiques existent, la Commission n'a trouvé aucune pratique de mobilisation ciblant précisément cette catégorie d'employés.

62. Voir l'annexe III.

CONCLUSION

La mobilisation organisationnelle s'avère fondamentale au plein épanouissement d'une organisation et à sa performance. Pour y arriver, la fonction publique québécoise doit donc compter sur du personnel mobilisé.

La Commission a constaté que les six MO vérifiés ont tous une préoccupation à l'égard de la mobilisation organisationnelle et qu'ils ont mis en place divers moyens pour la susciter dans leur propre contexte. Des éléments de base sont toutefois oubliés à l'occasion, que ce soit en ce qui a trait à l'adhésion du personnel aux objectifs organisationnels, à la mesure du niveau de mobilisation et aux actions prises pour remédier aux problèmes décelés ainsi qu'au développement de la capacité de faire face aux changements.

L'exercice aura aussi été l'occasion de mieux faire connaître le concept de mobilisation et son application concrète tant chez les MO vérifiés que dans d'autres organisations. La Commission souhaite que les résultats de cette vérification, tout comme les notions et les exemples mentionnés au fil de son rapport, inspirent l'ensemble des MO.

COMMENTAIRES DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES VÉRIFIÉS

ÉLECTIONS QUÉBEC

« Notre institution a pris connaissance du projet de Rapport de vérification pour notre institution et nous adhérons aux recommandations de la Commission de la fonction publique. À la lecture du rapport, je constate que notre institution se situe à plusieurs égards dans une « zone de performance ». Dans les prochains mois, nous continuerons de multiplier nos efforts, tout en apportant une attention aux enjeux particuliers à notre institution. »

LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC

« La mobilisation des employés de La Financière agricole du Québec (FADQ) est un enjeu prioritaire pour l'organisation et je suis fier des efforts qui sont déployés afin de favoriser l'engagement et la motivation au travail de nos employés. Les constats énoncés dans ce rapport et auxquels nous adhérons précisent que les actions posées par la FADQ ont des retombées positives sur le personnel.

Nous entendons prendre en considération la recommandation qui s'adresse à la FADQ dans l'élaboration du prochain plan d'action organisationnel. De ce fait, une ou des actions seront réalisées au cours des deux prochaines années afin de favoriser la mobilisation du personnel expérimenté.

Nous sommes heureux d'avoir participé à cette vérification qui nous permettra de bonifier nos actions en matière de mobilisation auprès de tous les employés. »

MINISTÈRE DE LA FAMILLE

« Le ministère de la Famille (Ministère) a pris connaissance des constats et recommandations émis par la Commission de la fonction publique et est en accord avec ceux-ci. En ce sens, le Ministère avait déjà entrepris des travaux et plusieurs actions sont désormais déjà en place. Ces améliorations pourront être présentées dans le plan d'action du Ministère qui sera élaboré afin de donner suite à cette vérification. »

MINISTÈRE DES FORÊTS, DE LA FAUNE ET DES PARCS

« C'est avec grand intérêt que nous avons pris connaissance du projet de rapport de vérification sur la mobilisation du personnel dans la fonction publique et des constats et recommandations qui y sont formulés. La mobilisation du personnel représente un enjeu d'une grande importance pour le ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP) et c'est pourquoi nous y avons consacré un objectif spécifique dans le plan stratégique 2014-2018 qui couvre la majorité de la période de référence du rapport de la Commission de la fonction publique.

Les différentes initiatives ministérielles et sectorielles qui ont été mises en place dans le cadre de cette démarche ont permis d'établir plusieurs bonnes pratiques organisationnelles qui se sont reflétées dans vos constats et qui ont contribué à obtenir des résultats positifs concernant le niveau de mobilisation des employés du MFFP lorsque ceux-ci ont été consultés par l'entremise de sondages.

En nous appuyant sur cette base bien établie, nous accueillons favorablement et nous adhérons aux recommandations formulées dans votre rapport qui constituent une occasion de poursuivre l'amélioration continue de nos pratiques en matière de mobilisation des personnes. Dans son plan stratégique 2019-2023, le MFFP s'est d'ailleurs engagé à développer et mettre en œuvre une approche d'expérience-employé qui contribuera à améliorer le niveau de mobilisation des employés. Les recommandations de la Commission seront intégrées aux travaux actuellement en cours et à venir dans le cadre de ce projet.»

MINISTÈRE DE LA JUSTICE DE QUÉBEC

«D'entrée de jeu, il est important de mentionner que le ministère de la Justice (MJQ) accorde une grande importance à la mobilisation de son personnel et différents moyens sont déjà en place pour assurer cette mobilisation. Nous sommes fiers de constater qu'en faveur des critères évalués, le MJQ se démarque positivement.

Le MJQ adhère aux quatre recommandations formulées par la CFP. Nous avons d'ailleurs réalisé une deuxième mesure de mobilisation à l'automne 2019. Le MJQ travaille actuellement à identifier et à mettre en place des actions pour donner suite à cette dernière mesure ainsi qu'aux recommandations de la Commission.»

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

«Nous avons pris connaissance de votre correspondance concernant le projet de rapport de vérification sur la mobilisation du personnel dans la fonction publique.

Le ministère de la Santé et des Services Sociaux adhère aux recommandations qui sont mentionnées dans le document et n'a pas de commentaire à formuler.

De plus, comme demandé par la Commission de la fonction publique, nous allons, dans les trois mois suivant le dépôt du rapport, vous transmettre les mesures que nous comptons prendre pour y donner suite.»

COMMENTAIRES DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

«Vous trouverez ci-joint nos commentaires sur les constats et la recommandation de la Commission à notre intention. Soyez assurée que la mobilisation figure au cœur de nos priorités.

Le Secrétariat du Conseil du trésor est satisfait de constater que tous les ministères et organismes qui ont été vérifiés ont généralement de bonnes pratiques en matière de mobilisation organisationnelle.

Nous désirons toutefois vous aviser que nous n'adhérons pas à la recommandation qui nous est formulée puisque nous avons une lecture différente de la situation. Comme vous le savez, les priorités en gestion des ressources humaines ont été annoncées dans la Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023. La mobilisation en est partie intégrante et les orientations émises par le Secrétariat du Conseil du trésor, tout comme les travaux en cours, s'appuient sur les bonnes pratiques en la matière et ne préconisent pas d'appliquer des mesures de mobilisation qui visent uniquement les travailleurs expérimentés.»

RÉACTION DE LA COMMISSION AUX COMMENTAIRES DU SCT

La Commission est heureuse de lire que la mobilisation des employés de la fonction publique figure au cœur des priorités du SCT et elle partage sa satisfaction concernant les bonnes pratiques constatées dans les entités vérifiées en matière de mobilisation organisationnelle.

Cependant, la Commission s'étonne des commentaires du SCT et de sa non-adhésion à sa recommandation de proposer des outils aux MO pour les aider à mobiliser le personnel expérimenté. En effet, la *Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023* et les priorités qui s'y déclinent font état de la nécessité de s'adapter et de se renouveler. De plus, la Stratégie précise que le gouvernement doit préserver l'expertise au sein de la fonction publique. Celle-ci est notamment détenue par le personnel expérimenté qui représente de surcroît un ratio élevé d'employés de la fonction publique.

Malgré la position du SCT, et considérant le risque de perte d'expertise, la Commission insiste sur la nécessité d'outiller les MO en matière de mobilisation du personnel expérimenté. Cela permettrait de démontrer l'importance de la contribution de ce personnel au rayonnement de la fonction publique comme employeur de choix.

ANNEXE I

Synthèse des constats sur les pratiques des ministères et des organismes vérifiés

Légende: Zone de performance Zone de vigilance Zone à améliorer

Critère	EQ	FADQ	MFA	MFFP	MJQ	MSSS
1 a) Communication de la mission, des valeurs et des objectifs <ul style="list-style-type: none"> • Communication par le dirigeant (en personne) • Fréquence et effort soutenus des activités ou des suivis 	<ul style="list-style-type: none"> • Déjeuners de la haute direction • Accueil organisationnel des nouveaux employés • Deux rencontres par année avec la haute direction et l'ensemble du personnel • Rencontres semestrielles des gestionnaires • Résumé du plan stratégique sous forme de bannière et de calendrier personnalisé • Plan de communication • Intranet 	<ul style="list-style-type: none"> • Colloque annuel • Tournées de la haute direction inscrites au plan d'action de mobilisation • Accueil organisationnel des nouveaux employés • Résumé du plan stratégique sous forme de tableau synoptique • Rapports de suivi de la direction aux gestionnaires toutes les six semaines concernant, notamment, un volet financier, un volet stratégique, qui incluent une veille, ainsi qu'un volet communications • Intranet 	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil organisationnel des nouveaux employés • Accueil individualisé du nouvel employé avec son gestionnaire • Rencontre générale annuelle (2019) pour tous les employés avec la haute direction • Bulletin de la haute direction • Intranet 	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil organisationnel des nouveaux employés • Deux plans de mobilisation sectoriels (présentation des valeurs de l'organisation, consultation des employés pour la création de l'énoncé de mission et de vision) • Intranet 	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil organisationnel des nouveaux employés • Bulletin et bouton de communication dans l'intranet avec la haute direction • Intranet 	<ul style="list-style-type: none"> • Causerie de la rentrée avec la haute direction (plus de 73 % des participants estiment que cette présentation leur a permis de saisir les enjeux stratégiques et les priorités organisationnelles) • Présentation annuelle du bilan du plan d'action en santé et mieux-être par la haute direction • Accueil organisationnel des nouveaux employés • Intranet
		Note: <ul style="list-style-type: none"> • Fréquence et effort minimaux 	Note: <ul style="list-style-type: none"> • Fréquence et effort minimaux 	Note: <ul style="list-style-type: none"> • Aucune présentation du dirigeant en personne • Fréquence et effort minimaux 	Note: <ul style="list-style-type: none"> • Aucune présentation du dirigeant en personne • Fréquence et effort minimaux 	Note: <ul style="list-style-type: none"> • Fréquence et effort minimaux

Critère	Zone de performance			Zone de vigilance		Zone à améliorer	
	EQ	FADQ	MFA	MFFP	MJQ	MSSS	
<p>1 b) Capacité des gestionnaires à adopter des pratiques de gestion qui mobilisent</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activités de formation institutionnelle • Plan de développement individuel • Accueil personnalisé ou ministériel 	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil personnalisé des gestionnaires • Programme <i>100 jours</i> – <i>Diriger une nouvelle équipe</i>¹ • Plan de développement organisationnel ou personnalisé des cadres • Formations institutionnelles sur la mobilisation (Devenir un agent mobilisateur pour un climat de travail harmonieux, Harcèlement psychologique, Mobilisation) • Guide à l'intention des gestionnaires sur le partage de connaissances • Cercles de gestion et groupes de codéveloppement interministériels 	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil personnalisé des gestionnaires • Guide d'information à l'intention des nouveaux gestionnaires • Guide de développement des compétences pour les gestionnaires • Cercles de gestion et groupes de codéveloppement interministériels • Intranet des gestionnaires • Journées des gestionnaires • Trousse sur la reconnaissance destinée aux gestionnaires • Mentorat 	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil personnalisé des gestionnaires • Aide-mémoire à l'intention des gestionnaires concernant l'accueil et l'intégration des nouveaux employés • Guide d'élaboration d'un plan de développement des compétences à l'intention du personnel et des gestionnaires • Trousse en gestion du changement (septembre 2019) • Journées des cadres et rencontres express des cadres par visioconférence • Mentorat 	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil personnalisé des gestionnaires (présentation de l'offre de service de la DRH) • Programme <i>100 jours</i> – <i>Diriger une nouvelle équipe</i> (présentation de l'outil et suivi) • Activités de développement pour le personnel d'encadrement (animation de réunions, gestion des contributions individuelles, optimisation de l'accueil d'un nouvel employé) • Cadre de gestion des personnes (moyens d'action en lien avec les piliers de la mobilisation propres à l'organisation : clarté, compétence, influence et reconnaissance) 	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil personnalisé des gestionnaires (présentation de l'offre de service de la DRH) • Programme <i>100 jours</i> – <i>Diriger une nouvelle équipe</i> (présentation de l'outil et suivi) • Offre d'accompagnement professionnel (<i>coaching</i>) • Plan de développement (ex. : programme de relève de la haute fonction publique) • Cercles de leadership (six ateliers d'échange et de discussion sur des thématiques de gestion, dont la mobilisation et la collaboration) 	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement personnalisé pour les nouveaux gestionnaires à leur arrivée en poste (accueil et intégration du personnel d'encadrement selon la méthode 100 jours) • Offre institutionnelle de développement des compétences d'encadrement (certaines formations axées sur la compétence Mobilisation) • Réseau de collaboration en santé (participation encouragée à des colloques et à des conférences dans le réseau) 	

1. Le programme *100 jours* – *Diriger une nouvelle équipe* est une démarche d'accompagnement professionnel (*coaching*) en vue de l'intégration des gestionnaires à un nouvel emploi d'encadrement. Offerte par certains DRH, la méthode 100 jours correspond à celle qui est prévue dans la licence 100 JOURS du groupe AXXIO.

Légende: Zone de performance Zone de vigilance Zone à améliorer

Critère	EQ	FADQ	MFA	MFFP	MJQ	MSSS
1 b) SUITE	<ul style="list-style-type: none"> Intranet des gestionnaires Table des gestionnaires à l'interne 		<p>Note :</p> <ul style="list-style-type: none"> Aucune formation institutionnelle Aucune section intranet réservée aux gestionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> Cercles de gestion Intranet des gestionnaires (onglets Climat de travail, Gestion des contributions individuelles, Prise en charge de la gestion du changement) Rencontre des gestionnaires Mentorat 	<ul style="list-style-type: none"> Section intranet destinée aux gestionnaires (services conseil en matière de résolution de problématiques liées à la gestion quotidienne) Journées des gestionnaires Mentorat 	<ul style="list-style-type: none"> Intranet des gestionnaires (nombreux aide-mémoire sur différentes thématiques, guides, etc.) Journées des gestionnaires Questionnaire annuel d'appréciation des pratiques de gestion soumis au personnel (démarche d'amélioration continue : taux de réponse de 81 % en 2017-2018)

Légende:

Zone de performance

Zone de vigilance

Zone à améliorer

Critère	EQ	FADQ	MFA	MFFP	MJQ	MSSS
<p>1 c) Présence d'un processus de gestion du rendement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processus formel 	<ul style="list-style-type: none"> • Politique sur la gestion du rendement • Formation des gestionnaires sur l'évaluation du rendement • Guide et formulaires • Tableau de suivi de descriptions d'emploi, d'attentes et d'évaluations 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre de référence pour la gestion des contributions des personnes • Formation sur la gestion des contributions à l'intention des gestionnaires • Guide sur la gestion des contributions pour les gestionnaires et formulaires • Aide-mémoire pour les employés 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre de référence en gestion du rendement au travail • Formulaire sur la signification des attentes et l'évaluation du rendement • Rubrique dans l'intranet intitulée « Gestion du rendement » qui renseigne les gestionnaires sur le processus 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre de gestion des personnes (contributions individuelles) • Aide à la rédaction des attentes • Formation des gestionnaires • Formulaires d'appréciation des contributions • Modèle de rencontre de suivi • Outil d'aide à l'élaboration d'un plan personnalisé de développement et de carrière 	<ul style="list-style-type: none"> • Atelier de formation pour gestionnaires et chefs d'équipe • Guide comprenant un répertoire d'attentes significatives pour différents corps d'emploi et des attentes d'ordre général • Attentes propres aux gestionnaires, y compris des attentes sur l'appréciation des contributions, le climat de travail et la santé des personnes, la gestion du changement • Section intranet sur l'appréciation des contributions comportant des liens vers les formulaires et outils (aide-mémoire, grilles, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation des gestionnaires • Guide sur les exemples d'attentes et d'indicateurs par compétence générique • Exemples d'attentes comportementales • Aide-mémoire pour l'entrevue d'évaluation de rendement • Formulaires d'évaluation de rendement pour employés et gestionnaires

Légende:	Zone de performance		Zone de vigilance		Zone à améliorer	
	Zone de performance	Zone de vigilance	Zone de vigilance	Zone à améliorer	Zone à améliorer	Zone à améliorer
Critère	EQ	FADQ	MFA	MFFP	MJQ	MSSS
<p>1 d) Présence d'un processus de gestion du changement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Approche globale (gestion organisationnelle systématique) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre de référence en gestion du changement • Grille d'évaluation des employés en contexte de changement • Questionnaire d'analyse des parties prenantes dans les équipes projets • Fiche d'initiative en technologie de l'information pour la gestion des changements technologiques • Formation et accompagnement pour les gestionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentation sur la démarche CAPTE de gestion du changement (Comprendre, Adhérer, Participer, Transférer, Évaluer) • Atelier sur la gestion du changement à l'intention des employés et des gestionnaires • Grille d'analyse d'impacts et modèle de plan d'action en gestion du changement • Accompagnement dans le changement depuis 2013-2014 	<ul style="list-style-type: none"> • Trousse de gestion du changement dans le cadre de la nouvelle organisation administrative produite en septembre 2019 • Accompagnement au besoin des gestionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation et accompagnement pour les gestionnaires en situation de gestion • Formation offerte dans le cadre du programme de relève de gestion • Aide-mémoire pour les gestionnaires • Documentation sur la démarche CAPTE de gestion du changement (Comprendre, Adhérer, Participer, Transférer, Évaluer) • Guide sur l'approche en gestion du changement • Coffre à outils • Section intranet 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre de gestion du changement • Programme de transformation organisationnelle • Section intranet (qui fait quoi, aide-mémoire, outils) • Accompagnement d'une équipe vouée au changement à la DRH • Rencontres de l'ensemble des gestionnaires en 2017 et en 2019 dans le contexte des projets de transformation de la justice 	<ul style="list-style-type: none"> • Documents de soutien sur le rôle du gestionnaire, l'annonce d'un changement et sur les phases de préoccupation ou de résistance • Aide-mémoire du gestionnaire • Outil d'aide à la réflexion et à la planification à l'intention du gestionnaire en contexte de changement • Section intranet • Accompagnement personnalisé (grille d'impact)
	<p>Note:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absence d'approche globale en cohérence avec les enjeux stratégiques 	<p>Note:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formation de tous les gestionnaires depuis 2014 • Création d'une nouvelle direction en la matière 	<p>Note:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absence d'approche globale en cohérence avec les enjeux stratégiques et outil récent 	<p>Note:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absence d'approche globale en cohérence avec les enjeux stratégiques 	<p>Note:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Création d'une nouvelle direction en la matière 	<p>Note:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absence d'approche globale en cohérence avec les enjeux stratégiques

Légende: Zone de performance Zone de vigilance Zone à améliorer

Critère	EQ	FADQ	MFA	MFFP	MJQ	MSSS
2 a) Mesure de l'état de mobilisation du personnel <ul style="list-style-type: none"> • Portée • Périodicité 	<ul style="list-style-type: none"> • Aucun sondage (sondage réalisé à l'automne 2019, après la collecte de données) 	Sondage sur la démarche de mobilisation des personnes en 2015 et en 2017 : <ul style="list-style-type: none"> • L'appartenance et l'engagement • L'organisation du travail • La supervision • L'expertise • L'information, la communication et les pratiques organisationnelles • La santé, la sécurité et la qualité de vie au travail • La collaboration et le travail d'équipe • Le développement durable • Taux de mobilisation de 79 % selon les résultats globaux du sondage 	Sondage organisationnel sur la mobilisation en 2019 et QUALImètre en 2019 : <ul style="list-style-type: none"> • Les valeurs organisationnelles • Les orientations stratégiques • Les communications et la collaboration • La rétroaction et la reconnaissance • L'organisation du travail • Le développement des compétences • La mobilisation • La conciliation travail-famille • L'environnement de travail • Taux de mobilisation de 79 % selon les résultats globaux du sondage 	Sondage sur le climat de travail administré de façon sectorielle entre 2015 et 2018 : <ul style="list-style-type: none"> • La communication de l'information – CLARTÉ • Le développement et le partage d'information – COMPÉTENCE • La prise en compte de mon point de vue – INFLUENCE • L'appréciation de la contribution – RECONNAISSANCE • L'organisation du travail • La relation avec mon supérieur • La qualité de vie au travail • Taux global de satisfaction de 7,7 sur 10 à l'égard du climat de travail, pour les cinq secteurs de l'organisation 	Sondage sur la satisfaction des employés à l'égard du climat de travail en 2017 : <ul style="list-style-type: none"> • La communication • Le développement et l'utilisation des compétences • La relation de supervision • L'organisation du travail • La collaboration • Le climat de travail • L'appréciation des contributions (évaluation du rendement) et la reconnaissance • La mobilisation • Autres éléments du climat de travail • Indice global de satisfaction du personnel à l'égard du climat de travail de 6,6 sur 10 selon les résultats obtenus 	Sondage en santé et mieux-être en 2013 et en 2016 <p>Évaluation des quatre sphères de la norme <i>Entreprise en santé</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les habitudes de vie des employés • La conciliation travail et vie personnelle • L'environnement de travail • Les pratiques de gestion Questionnaire d'appréciation des pratiques de gestion (annuel)
			Note : <ul style="list-style-type: none"> • Aucune mesure à intervalles périodiques 	Note : <ul style="list-style-type: none"> • Aucune mesure à intervalles périodiques 	Note : <ul style="list-style-type: none"> • Aucune mesure à intervalles périodiques 	Note : <ul style="list-style-type: none"> • Aucune note globale pour ce sondage

Légende: Zone de performance Zone de vigilance Zone à améliorer

Critère	EQ	FADQ	MFA	MFFP	MJQ	MSSS
<p>2 b) Connaissance des pratiques organisationnelles pour favoriser la mobilisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Attraction, accueil et intégration • Partage et diffusion de l'information • Rétroaction et reconnaissance • Développement des personnes 	<ul style="list-style-type: none"> • Entraide interunités pour des mandats de courte durée • Diffusion des possibilités de mobilité interne • Intranet (comptes rendus des comités, manchettes, mandats spéciaux, etc.) • Rencontre du comité relayeur toutes les six semaines • Rencontres du personnel avec la haute direction (déjeuner, rencontre des gestionnaires, rencontre avec l'ensemble du personnel) • Programmes d'accueil • Mesures de conciliation travail-vie personnelle • Programmes de santé physique 	<ul style="list-style-type: none"> • Outil de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre pour anticiper les départs à la retraite • Jumelage et échanges d'employés entre services pour uniformiser les pratiques • Documentation des processus de travail • Embauche d'étudiants et de stagiaires • Amélioration des communications internes (capsules vidéo, colloque, consultation des employés, etc.) • Cahier d'accueil et d'intégration des nouveaux employés • Mesures de conciliation travail-vie personnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Embauche d'étudiants et de stagiaires • Stratégie de communication interne • Bulletins de la haute direction dans l'intranet • Journée d'accueil des nouveaux employés et accueil personnalisé pour les nouveaux gestionnaires par la DRH • Journée de rencontre des employés de l'organisation • Activités de reconnaissance • Politique en matière de conciliation travail-famille • Politique en matière de santé et de mieux-être des personnes au travail (ex.: activités physiques sur les lieux de travail) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontre annuelle des gestionnaires • Publication d'un <i>Qui fait quoi</i> • Accroissement de l'offre de formation en gestion • Plan d'action d'attraction • Programme d'accueil • Mesures de conciliation travail-vie personnelle • Activités de reconnaissance (coup de chapeau, prix, etc.) • Outils de développement des compétences • Rencontres d'équipes • Activités sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontres annuelles avec les gestionnaires et les employés • Mise en place d'une équipe vouée à la gestion du changement • Modernisation des technologies • Standardisation des processus • Création d'un centre de formation à l'interne • Clarification des rôles et des responsabilités • Partage d'expertise • Information au personnel sur les décisions prises et les démarches effectuées • Responsabilisation des employés • Programmes d'accueil personnalisés • Activités de reconnaissance 	<ul style="list-style-type: none"> • Pression sur le Conseil du trésor (télétravail, primes de complexité) • Écoute des employés (gestion des priorités, surcharge) • Soutien aux employés pour qu'ils puissent participer aux activités (formation et autres) • Présentation des offres de service des unités • Programmes d'accueil • Mesures de conciliation travail-vie personnelle • Certification <i>Entreprise en santé Élite</i> • Activités de reconnaissance • Outils de développement des compétences • Activités sociales

Légende: Zone de performance Zone de vigilance Zone à améliorer

Critère	EQ	FADQ	MFA	MFFP	MJQ	MSSS
2 b) SUITE	<ul style="list-style-type: none"> • Activités de reconnaissance • Plans de développement des compétences • Rencontres d'équipes • Activités sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'action en santé globale 2018-2022 qui comprend, notamment, l'aspect prévention et promotion de la santé • Ateliers sur la civilité, sur la collaboration, sur la gestion des employés difficiles, etc. • Activités de reconnaissance • Stratégie de développement des compétences 2019-2020 • Outils de développement des compétences • Activités sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre de référence en matière de développement des compétences • Guide d'élaboration d'un plan de développement des compétences à l'intention du personnel et des gestionnaires • Formulaire « Plan et autorisation de développement des compétences » • Offre de formation interne qui propose plusieurs formations essentielles à la tâche • Présentation par la haute direction des résultats institutionnels du sondage sur la mobilisation • Rencontres d'équipes • Activités sociales 		<ul style="list-style-type: none"> • Outils de développement des compétences (formations en prévention des conflits et du harcèlement, communication, bureautique, capsules sur la gestion du temps, sur la mobilisation, etc.) • Outils d'aide à la carrière (ateliers-midi, guide de préparation à une entrevue, aide-mémoire pour Emplois en ligne, etc.) • Mesures de conciliation travail-vie personnelle • Plan d'action en matière de santé au travail 2017-2019 dont les sphères d'intervention englobent, entre autres, les pratiques de gestion et l'environnement de travail • Activités sociales 	

Légende:	Zone de performance		Zone de vigilance		Zone à améliorer	
	Zone de performance	Zone de vigilance	Zone de performance	Zone de vigilance	Zone à améliorer	Zone à améliorer
Critère	EQ	FADQ	MFA	MFFP	MJQ	MSSS
3) Élaboration d'un plan d'action pour donner suite au diagnostic posé a) Activités en lien avec la Politique-cadre b) Responsabilités c) Échéancier <ul style="list-style-type: none"> • basé sur des données • complet • orienté sur les points à améliorer 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de mobilisation avec échéancier • Plan annuel de communication complet basé sur des enjeux de communication mis en évidence par l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Plans d'action organisationnels et sectoriels complets et basés sur les sondages de 2015 et de 2017 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration en cours d'un plan d'action en matière de mobilisation • Plan de communication complet et basé sur le sondage sur la mobilisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Plans de mobilisation basés sur les sondages sectoriels 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'action organisationnel sur le climat de travail avec échéancier et des plans d'action complets par direction générale et basés sur le sondage 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'action annuel en matière de santé et de mieux-être complet et basé sur le sondage de 2016
	Note: <ul style="list-style-type: none"> • Plan non basé sur des données diagnostiques • Aucun responsable désigné 					Note: <ul style="list-style-type: none"> • Activités du plan annuel en matière de santé et de mieux-être ne concernant que deux des quatre orientations de la Politique-cadre

Légende: Zone de performance Zone de vigilance Zone à améliorer

Critère	EQ	FADQ	MFA	MFFP	MJQ	MSSS
<p>4) Suivi du plan d'action et de ses retombées</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bilan des actions • Réalisation • Retombées • Adaptations, s'il y a lieu 	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi du plan d'action sur la mobilisation fait chaque trimestre dans le contexte de la mise en œuvre de la planification stratégique • Bilan du plan d'action comprenant une évaluation de la satisfaction ou de la participation à certaines activités 	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi des plans d'action effectué périodiquement et présenté à l'ensemble du personnel par l'intermédiaire d'un bulletin de la haute direction • Reddition de comptes effectuée chaque année auprès du comité de direction, du comité de gouvernance et du conseil d'administration • Questionnaire d'appréciation (2019) des actions réalisées à la suite des sondages 	<ul style="list-style-type: none"> • Aucun plan 	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation des bilans sectoriels préalables aux sondages • Suivis ponctuels des plans d'action variant selon les secteurs • Absence de suivi systématique des plans d'action après sondages 	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi des plans d'action effectué tous les quatre mois • Reddition de comptes à la haute direction et transmise à l'ensemble du personnel (actualité intranet réalisée tous les quatre mois) • Actualité intranet de la haute direction faisant état des actions mises en avant pour répondre aux points à améliorer indiqués dans le sondage 	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi du plan d'action en matière de santé et de mieux-être fait quatre fois par an par le comité santé et mieux-être, et adaptations en continu (suivi évaluant, entre autres, la satisfaction au regard de l'activité, le taux de participation, les ressources humaines et financières investies ainsi que l'atteinte des objectifs); dépôt de tous les procès-verbaux des rencontres du comité dans l'intranet et possibilité pour le personnel d'utiliser une boîte de courriels pour suggestions et commentaires • Reddition de comptes faite sur une base annuelle à la haute direction et au Bureau de normalisation du Québec pour maintenir la certification <i>Entreprise en santé</i>
	<p>Note:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absence d'évaluation systématique des activités et d'analyse des impacts 			<p>Note:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absence d'évaluation systématique des activités et d'analyse des impacts 	<p>Note:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absence d'évaluation systématique des activités et d'analyse des impacts 	

Légende: Zone de performance Zone de vigilance Zone à améliorer

Critère	EQ	FADQ	MFA	MFFP	MJQ	MSSS
5) Moyens mis en place par la DRH pour soutenir les gestionnaires dans la mobilisation de leur personnel	<ul style="list-style-type: none"> Offre de service de la DRH comportant de nombreux outils et de l'accompagnement pour soutenir les gestionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> Offre de service de la DRH comportant de nombreux outils et de l'accompagnement pour soutenir les gestionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> Offre de service de la DRH comportant de nombreux outils et de l'accompagnement pour soutenir les gestionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> Offre de service de la DRH comportant de nombreux outils et de l'accompagnement pour soutenir les gestionnaires Sondage de satisfaction des services RH (taux de satisfaction de 92%) 	<ul style="list-style-type: none"> Offre de service de la DRH comportant de nombreux outils et de l'accompagnement pour soutenir les gestionnaires Sondage de satisfaction des services RH (taux de satisfaction de 90%) 	<ul style="list-style-type: none"> Offre de service de la DRH comportant de nombreux outils et de l'accompagnement pour soutenir les gestionnaires
6) Pratiques mises en place pour maintenir la mobilisation du personnel expérimenté (50 ans et plus)	<ul style="list-style-type: none"> Selon la DRH, aucun enjeu concernant la mobilisation du personnel expérimenté Pratiques existantes s'appliquant à tous Personnel âgé de 50 ans et plus: 37% 	<ul style="list-style-type: none"> Selon la DRH, aucun enjeu concernant la mobilisation du personnel expérimenté Pratiques existantes s'appliquant à tous Personnel âgé de 50 ans et plus: 47% 	<ul style="list-style-type: none"> Selon la DRH, aucun enjeu concernant la mobilisation du personnel expérimenté Pratiques existantes s'appliquant à tous Personnel âgé de 50 ans et plus: 43% 	<ul style="list-style-type: none"> Selon la DRH, aucun enjeu concernant la mobilisation du personnel expérimenté Pratiques existantes s'appliquant à tous Personnel âgé de 50 ans et plus: 38% 	<ul style="list-style-type: none"> Selon la DRH, aucun enjeu concernant la mobilisation du personnel expérimenté Pratiques existantes s'appliquant à tous Personnel âgé de 50 ans et plus 38% Groupe d'âge des employés les moins satisfaits selon le sondage: 50 à 64 ans 	<ul style="list-style-type: none"> Selon la DRH aucun enjeu concernant la mobilisation du personnel expérimenté Pratiques existantes s'appliquant à tous Personnel âgé de 50 ans et plus: 33%
• Accompagnement						
• Outils						
• Présence et nature des mesures à l'égard de ce personnel						

ANNEXE II

Répartition détaillée par catégorie d'emplois des employés de 50 ans et plus dans les ministères et les organismes vérifiés, au 20 juin 2019

Catégorie d'emplois	EQ		EQ		FADQ		FADQ		MFA		MFA		MFFP		MFFP		MJQ		MJQ		MSSS		MSSS		Total		Total	
	50+ (n ^{bne})	Total (n ^{bne})	Taux (%)	50+ (n ^{bne})	Total (n ^{bne})	Taux (%)	50+ (n ^{bne})	Total (n ^{bne})	Taux (%)	50+ (n ^{bne})	Total (n ^{bne})	Taux (%)	50+ (n ^{bne})	Total (n ^{bne})	Taux (%)	50+ (n ^{bne})	Total (n ^{bne})	Taux (%)	50+ (n ^{bne})	Total (n ^{bne})	Taux (%)	50+ (n ^{bne})	Total (n ^{bne})	Taux (%)	50+ (n ^{bne})	Total (n ^{bne})	Taux (%)	50+ (n ^{bne})
Agent de la paix	0	0	-	0	0	-	0	0	0	0	-	0	0	344	28	97	344	-	0	0	-	0	0	0	0	97	344	28
Cadre	8	17	47	25	34	74	14	23	61	76	129	59	71	148	48	29	69	42	71	148	48	29	69	42	223	420	53	
Ouvrier	2	4	50	0	0	-	0	0	-	2	4	50	2	2	100	0	0	-	2	2	100	0	0	-	6	10	60	
Personnel de bureau	19	28	68	47	62	76	7	28	25	85	161	53	359	713	50	38	77	49	359	713	50	38	77	49	555	1 069	52	
Professionnel	40	146	27	110	316	35	116	279	42	163	586	28	258	898	29	159	570	28	258	898	29	159	570	28	846	2 795	30	
Technicien	20	47	43	79	139	57	49	107	46	253	556	46	137	435	31	48	111	43	137	435	31	48	111	43	586	1 395	42	
Total (n^{bne} et %)	89	242	37	261	551	47	186	437	43	676	1 780	38	827	2 196	38	274	827	33	827	2 196	38	274	827	33	2 313	6 033	38	

ANNEXE III

PRATIQUES DANS D'AUTRES ADMINISTRATIONS

La Commission a documenté les pratiques en matière de mobilisation de l'Université Laval. Elle a aussi recensé les initiatives et les pratiques en matière de mobilisation du personnel du gouvernement du Canada et de ses provinces et territoires, par l'entremise de recherches dans les sites Web gouvernementaux, consultés entre juin 2019 et février 2020.

UNIVERSITÉ LAVAL

La Commission a consulté un représentant du Vice-rectorat aux ressources humaines (VRRH) de l'Université Laval, au moyen d'un questionnaire, pour connaître les pratiques de l'établissement en matière de mobilisation du personnel. Elle a aussi consulté des documents se trouvant dans le site Web de l'établissement.

L'Université Laval a adopté un plan stratégique¹ et un plan d'action institutionnel² 2017-2022 dans lesquels elle communique sa mission, sa vision, ses valeurs et ses objectifs organisationnels. Elle possède également un intranet organisationnel où sont véhiculés ces éléments. De plus, tout le personnel et les étudiants sont conviés, chaque année, à la présentation du rapport annuel de l'organisation par l'équipe de direction de l'Université.

Lors de l'élaboration de la planification stratégique 2017-2022, l'Université Laval a consulté l'ensemble de la communauté universitaire et de ses partenaires. À la suite de cet exercice, il a été décidé de mesurer le niveau de santé et le bien-être du personnel ainsi que la performance au travail. La première mesure devait être effectuée en 2019 avec l'intention de la reprendre tous les deux ou trois ans. Un plan de communication des résultats sera réalisé pour informer les gestionnaires, le personnel de même que les différentes associations et les syndicats. Un plan d'action sera également élaboré pour donner suite aux résultats du sondage.

Le VRRH de l'Université Laval semble bien au fait des éléments qui peuvent nuire à la mobilisation dans l'organisation. Parmi les enjeux soulignés, il y a la mobilité du personnel de gestion, particulièrement au sein des facultés. Ainsi, environ 30 % des gestionnaires sont des professeurs élus devant assumer des responsabilités de gestion administrative et académique pour une période déterminée. Cela pose le défi d'accompagnement de ces gestionnaires afin de maintenir une continuité et une uniformité dans l'application des pratiques de gestion. Un autre enjeu réside dans la quantité de conventions collectives et de règlements à appliquer. Une réflexion est en cours sur l'offre d'accompagnement, le développement et le cheminement de carrière des gestionnaires. Par exemple, le VRRH souhaite encourager et soutenir la mise en place de communautés de pratiques réunissant les gestionnaires administratifs et académiques au cours de l'année 2020.

En outre, des pratiques mobilisatrices ont été mises en place pour favoriser l'interdisciplinarité par le travail en réseau et l'engagement du personnel dans les grands projets. Des mesures de conciliation travail-vie personnelle existent et des programmes d'accueil, de promotion de saines habitudes de vie et de reconnaissance ont été élaborés. Le comité de direction de l'Université s'est d'ailleurs engagé à promouvoir une culture de reconnaissance de ses membres et à contribuer à son renforcement.

1. UNIVERSITÉ LAVAL, *Oser, inspirer, entreprendre ensemble l'avenir: Plan stratégique 2017-2022*, UL, 21 p., [En ligne]. [www.ulaval.ca/fileadmin/notre_universite/Plan-strategique-UL-2017-2022.pdf] (Consulté le 2 octobre 2019).
2. UNIVERSITÉ LAVAL, *Oser, inspirer, entreprendre ensemble l'avenir: Plan d'action 2017-2022*, UL, 18 p., [En ligne]. [www.ulaval.ca/fileadmin/notre_universite/Plan-action-UL-2017-2022.PDF] (Consulté le 2 octobre 2019).

Par ailleurs, le VRRH mentionne que la gestion du rendement n'est pas effectuée de façon uniforme dans les unités de travail. Un nouveau programme d'appréciation de la performance, intitulé *Développement-Performance-Reconnaissance*, a été élaboré et sera implanté graduellement dans l'organisation. Des mécanismes de suivi sont prévus pour s'assurer de l'efficacité de ce programme et en assurer la pérennité.

Selon le VRRH, il n'existe pas de démarche uniforme de gestion du changement dans l'organisation. Les nouveaux projets sont gérés de façon indépendante. Cependant, la volonté du comité de direction de l'Université est d'informer le personnel et de l'amener à participer davantage aux réflexions et aux décisions menant au changement.

L'Université Laval est également aux prises avec des problèmes liés à la rareté de la main-d'œuvre et à la perte d'expertise dans les équipes de travail. Les mesures mises en place pour y faire face ne concernent pas précisément les travailleurs expérimentés, mais l'ensemble du personnel. En plus des initiatives liées au recrutement, la mobilisation des compétences actuelles du personnel par l'attribution de nouvelles tâches et de mandats spéciaux est préconisée, ainsi que l'acquisition de nouvelles compétences pour répondre aux besoins futurs.

Enfin, le VRRH précise que l'Université compte intensifier la collaboration avec les chercheurs afin de s'aligner sur les bonnes pratiques de gestion responsable. La reconnaissance, l'équité, la diversité et l'inclusion, le bien-être au travail et le développement durable sont également des principes qui guident ses actions en matière d'attraction, de recrutement, de développement des compétences, de cheminement de carrière ou encore de rétention.

AUTRES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES

Le *Cadre de politique pour la gestion des personnes*³ du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada précise son rôle en matière de gestion des personnes. Il consiste, notamment, à définir les grandes orientations stratégiques et à évaluer l'état de la gestion des personnes dans la fonction publique. Le Secrétariat travaille également de concert avec les administrateurs des organisations à faire avancer les priorités en matière de gestion des personnes ainsi qu'à établir des procédés et des systèmes communs.

En ce qui concerne la gestion des personnes, le Secrétariat se préoccupe de l'aspect global de la situation :

[La] gestion des personnes ne se limite pas aux activités transactionnelles associées aux ressources humaines, mais elle englobe un concept général qui comprend le leadership, une concrétisation des valeurs et de l'éthique de la fonction publique, ainsi que l'engagement et le perfectionnement des employés⁴.

Pour ce faire, la gestion des personnes nécessite un leadership soutenu, du temps, des ressources et l'engagement de tous les acteurs (dirigeants, spécialistes des ressources humaines, gestionnaires et employés). Son fondement repose, entre autres, sur la pratique de la gestion des personnes. Cette dernière favorise notamment :

- le leadership, l'habilitation et la motivation des employés;
- un milieu de travail respectueux et inclusif;
- la confiance et l'esprit de collaboration horizontale;
- l'innovation et la créativité;
- la transmission efficace d'informations en matière de gestion des personnes, qui appuie la réussite opérationnelle et l'imputabilité.

3. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA, *Cadre de politique pour la gestion des personnes*, [En ligne]. [www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=19134] (Consulté le 14 février 2020).

4. *Ibid.*

Depuis 2018, le gouvernement fédéral mène un sondage annuel auprès de ses fonctionnaires. Auparavant, ce sondage était réalisé tous les trois ans. Son objectif est « d'identifier les points forts et les points faibles en ce qui a trait aux pratiques de gestion des personnes, d'évaluer et de faire le suivi au fil du temps, et d'éclairer l'élaboration et l'amélioration des plans d'action⁵ ».

Le gouvernement fédéral aborde six grands thèmes dans ce sondage :

- la mobilisation des employés;
- le leadership des supérieurs immédiats et hiérarchiques;
- l'effectif (par exemple, la gestion du rendement, le perfectionnement professionnel et l'habilitation);
- le milieu de travail (l'équilibre travail-vie personnelle, la charge de travail, etc.);
- le bien-être en milieu de travail;
- la rémunération.

Lors de la mesure prise en 2019, les répondants venaient de 86 ministères et organismes différents. Les résultats obtenus pour le thème de la mobilisation des employés démontrent que la majorité d'entre eux se sentent mobilisés dans leur travail et dans leur organisation dans des proportions variant de 68 à 81 %, selon les thèmes sondés⁶.

La particularité de ce sondage, à l'instar de ceux qui ont été réalisés par les autres provinces et territoires, à l'exception du Québec, est qu'il mesure l'état global de satisfaction de l'ensemble des fonctionnaires fédéraux. Les ministères et les organismes sont invités à discuter des résultats du sondage avec leurs employés et à collaborer avec eux pour élaborer et mettre en œuvre des solutions aux problématiques soulevées. Les résultats du sondage sont également pris en considération dans l'évaluation de rendement des administrateurs généraux des organisations. Enfin, ces résultats serviront à appuyer la *Stratégie pour la fonction publique fédérale sur la santé mentale en milieu de travail*⁷ du Secrétariat.

Les recherches démontrent que les autres provinces et territoires ont également réalisé des sondages auprès de leurs employés, par exemple :

- Sondage sur l'engagement des employés (Alberta, Île-du-Prince-Édouard, Manitoba, Nouvelle-Écosse, Nunavut, Saskatchewan, Yukon);
- Sondage sur la rétroaction des employés (Nouveau-Brunswick);
- Sondage sur la satisfaction au travail, la satisfaction organisationnelle et l'engagement des employés (Colombie-Britannique);
- Sondage sur l'expérience des employés (Ontario);
- Sondage sur la satisfaction des employés (Territoires du Nord-Ouest);
- Sondage sur l'environnement de travail (Terre-Neuve-et-Labrador).

Au final, ces sondages ont pour objet de mesurer l'état de mobilisation ou le niveau d'engagement. Leur fréquence est toutefois variable (annuelle, bisannuelle), mais la plupart sont institués depuis déjà plusieurs années.

5. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA, *À propos du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2019*, [En ligne]. [www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/sondage-fonctionnaires-federaux/sondage-fonctionnaires-federaux-2019-sff/a-propos-sondage-fonctionnaires-federaux-2019.html] (Consulté le 5 février 2020).

6. *Ibid.* : les faits saillants du sondage présentant les résultats des différents thèmes sont consultables en ligne.

7. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA, *Stratégie pour la fonction publique fédérale sur la santé mentale en milieu de travail*, [En ligne]. [www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/mieux-etre-inclusion-diversite-fonction-publique/sante-mieux-etre-fonctionnaires/sante-mentale-travail/strategie-fonction-publique-federale-sante-mentale-milieu-travail.html] (Consulté le 14 février 2020).

Toutes les administrations publiques ont mis en place des activités, des outils et des services favorisant la mobilisation. Les activités touchent les leviers de la mobilisation reconnus dans la littérature et se déclinent en thématiques telles que l'accueil et l'intégration, le développement des employés, la gestion de la performance, la gestion des carrières, les pratiques de reconnaissance, le transfert d'expertise ou le mentorat.

De plus, depuis plusieurs années, les provinces et les territoires ainsi que le gouvernement fédéral se rencontrent pour discuter de sujets communs aux fonctions publiques. Lors de la Conférence des commissaires de la fonction publique du Canada de septembre 2019, un rapport commun des groupes de travail intergouvernementaux a été produit. L'un de ces groupes s'est penché sur la mobilisation du personnel.

Ce groupe de travail, dont les travaux ont débuté en 2016, veut créer un modèle uniforme de mesure de la mobilisation, d'ici 2020, qui serait utilisé par toutes les administrations. Le modèle permettrait de « fournir un aperçu des éléments clés qui influencent ou stimulent l'engagement des employés⁸ ». La définition commune est que « les employés engagés sont stimulés et comblés par leur travail, attachés à leur organisation et motivés à apporter leur contribution⁹ ». Il en découle cinq indices : indice de mobilisation, indice de capacité, indice culturel, indice des talents et indice de leadership.

Les travaux de ce groupe ont également permis de faire une recension de l'effectif portant sur la taille, la composition et l'activité de ce dernier par rapport à l'effectif d'administrations semblables ou différentes. Ces travaux ont pour objet de répertorier les meilleures pratiques auxquelles les administrations pourront se référer dans l'avenir.

8. CONFÉRENCE DES COMMISSAIRES DES FONCTIONS PUBLIQUES, *Rapport conjoint des groupes de travail intergouvernementaux, Conférence des commissaires des fonctions publiques, Winnipeg (Manitoba), Du 4 au 6 septembre 2019*, Winnipeg, septembre 2019, p. 11.

9. *Ibid.*, p. 12.

BIBLIOGRAPHIE

- ASSOCIATION QUÉBÉCOISE D'ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX. « Le cadre en fin de carrière, Enjeu 7 », *Carrefour RH*, Québec, AQESSS, 2013, 32 p., [En ligne]. [publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2012/12-aqesss_enjeu7.pdf] (Consulté le 5 juillet 2019).
- BERTHOLET, Jean-François, Gilles SIMARD et Michel TREMBLAY. « Réaliser un sondage de mobilisation : les conditions de succès », *Revue RH*, OCRHA, 12 janvier 2014, [En ligne]. [ordrecrha.org/ressources/revue-rh/archives/realiser-un-sondage-de-mobilisation-les-conditions-de-succes] (Consulté le 28 juin 2019).
- BOURDAGES-SYLVAIN, Marie-Pierre. *La mobilisation dans la littérature pédagogique managériale : Une analyse de contenu des manuels de formation*, Thèse de doctorat, Québec et Paris, Université Laval et Université Paris-Descartes, 2014, 319 p., [En ligne]. [corpus.ulaval.ca/jspui/bitstream/20.500.11794/25441/1/31067.pdf] (Consulté le 27 novembre 2019).
- BOYER, Cyril. *Étude exploratoire du concept de mobilisation individuelle et collective au sein des équipes de projet*, Mémoire de maîtrise, Saguenay, Université du Québec à Chicoutimi, 2014, 134 p., [En ligne]. [constellation.uqac.ca/view/people/Boyer=3ACyriel=3A=3A.html] (Consulté le 27 novembre 2019).
- BUREAU DE NORMALISATION DU QUÉBEC. *BNQ 9700-811, Guide des bonnes pratiques pour favoriser l'embauche, le maintien et le retour en emploi des travailleurs expérimentés*, Document d'information, Québec, BNQ, 2018, 34 p., [En ligne]. [www.bnq.qc.ca/fr/normalisation/sante-au-travail/travailleurs-experimentes.html] (Consulté le 18 avril 2019).
- CENTRE D'EXPERTISE DES GRANDS ORGANISMES (CEGO). *La mesure de la satisfaction et de la mobilisation du personnel au sein des grands organismes*, [Québec], CEGO, mai 2009, 81 p., [En ligne]. [grandsorganismes.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers/Publications/Mesure%20de%20la%20satisfaction/Mesure_satisfaction_mobilisation_personnel_GO.pdf] (Consulté le 28 juin 2019).
- COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE. *Constats relatifs aux mandats de vérification, d'étude et d'enquête réalisés par la Commission de la fonction publique en 2018-2019*, Québec, CFP, février 2020, 14 p., [En ligne]. [www.cfp.gouv.qc.ca/images/pdf/actualites/5-CFP-Constats-mandats-verification_21-12-2019.pdf] (Consulté le 28 février 2020).
- CONFÉRENCE DES COMMISSAIRES DES FONCTIONS PUBLIQUES. *Rapport conjoint des groupes de travail intergouvernementaux, Conférence des commissaires des fonctions publiques, Winnipeg (Manitoba), Du 4 au 6 septembre 2019*, Winnipeg, septembre 2019, 50 p.
- EMPLOI ET DÉVELOPPEMENT SOCIAL CANADA. *Promouvoir la participation des Canadiens âgés au marché du travail : Initiatives prometteuses*, mai 2018, 66 p., [En ligne]. [www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/aines/forum/participation-marche-travail.html] (Consulté le 24 mai 2019).
- EMPLOIRETRAITE.CA. *Les travailleurs plus âgés : une solution à la rareté de la main-d'œuvre*, Section Blogue Entreprise, 14 avril 2017, [En ligne]. [emploiretraite.ca/blogue/entreprise/les-travailleurs-plus-ages-une-solution-a-la-rarete-de-la-main-doeuvre] (Consulté le 16 mai 2019).
- FOREST, Jacques. *Tendances RH – La mobilisation et l'engagement*, [Capsule vidéo], [Montréal], OCRHA, 25 septembre 2012, 3 min 15 s, [En ligne]. [ordrecrha.org/ressources/developpement-organisationnel/2012/09/tendances-rh-la-mobilisation-et-l-engagement] (Consulté le 14 janvier 2020).
- FORUM FÉDÉRAL, PROVINCIAL ET TERRITORIAL DES MINISTRES RESPONSABLES DES AÎNÉS, *Milieus de travail amis des aînés : Promouvoir la participation des travailleurs âgés*, Gatineau, 2012, 17 p., [En ligne]. [www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/aines/forum/participation-travailleurs-ages.html] (Consulté le 16 mai 2019).
- LAMOUREUX, Jean-Charles. « La mobilisation, gage de réussite organisationnelle : les impacts de la mobilisation », OCRHA, Section Développement organisationnel, 16 novembre 2009, [En ligne]. [ordrecrha.org/ressources/developpement-organisationnel/2009/11/la-mobilisation-gage-de-reussite-organisationnelle-les-impacts-de-la-mobilisation] (Consulté le 19 juin 2019).

- MERCER CANADA. *Dix façons d'optimiser la main-d'œuvre expérimentée*, Section « Notre philosophie », 7 octobre 2019, [En ligne]. [www.mercer.ca/fr/notre-philosophie/10-facons-d-optimiser-la-main-d-oeuvre-experimentee.html] (Consulté le 21 octobre 2019).
- PETIT, Alain. « La mobilisation, c'est gagnant! », cahier « Affaires », *Le Soleil*, 11 juin 2011, [En ligne]. [www.lesoleil.com/affaires/la-mobilisation-cest-gagnant-d9a6ad90a57a3da09579598677a5ae20] (Consulté le 6 février 2019).
- QUÉBEC. *Loi sur l'administration publique: RLRQ, c. A-6.01, à jour au 1^{er} février 2020*, [Québec], Éditeur officiel du Québec, 2020.
- QUÉBEC. *Loi sur la fonction publique: RLRQ, c. F-3.1.1, à jour au 1^{er} février 2020*, [Québec], Éditeur officiel du Québec, 2020.
- RÉGION AU TRAVAIL.COM, TERREBONNE.MASCOUCHE. *Mobiliser son personnel en fonction de sa génération*, 18 avril 2011, 4 p., [En ligne]. [www.regionautravail.com/media/other/69782-MobiliserSonPersonnelEnFonctionDeSaGeneration.pdf] (Consulté le 16 mai 2019).
- RINFRET, Natalie et autres. « Défis et enjeux des connaissances: la réalité des cadres de la fonction publique québécoise », *Télescope*, vol. 16, n° 1, 2010, p. 208-224, [En ligne]. [archives.enap.ca/bibliotheques/telescope/Telv16n1p208.pdf] (Consulté le 20 août 2019).
- ROY, Réjean. « Le transfert intergénérationnel des savoirs, une question de survie », *Réseau CEFRIO*, vol. 5, n° 1, juin 2004, 16 p., [En ligne]. [cefrio.qc.ca/media/1759/reseau-cefrio.pdf] (Consulté le 16 mai 2019).
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *L'effectif de la fonction publique 2018-2019, Partie 1: Nombre de personnes à la fin de l'exercice financier entre mars 2015 et mars 2019*, Québec, SCT, tableau 1.4.3, p. 12, [En ligne]. [www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/effectif_fonction_publique/1819/effectif_1519.pdf] (Consulté le 19 novembre 2019).
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *La gestion du changement: Cadre de référence*, Québec, SCT, mars 2015, 20 p., [En ligne]. [collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs2477985] (Consulté le 27 mai 2019).
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *La gestion du changement: Coffre à outils*, Québec, SCT, 2015, 46 p.
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *La mobilisation organisationnelle: Cadre de référence*, Québec, SCT, 2015, 37 p., [En ligne]. [collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs2473419] (Consulté le 18 avril 2019).
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Plan stratégique 2019-2023*, Québec, SCT, septembre 2019, 19 p., [En ligne]. [www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/planstrat_1923.pdf] (Consulté le 19 novembre 2019).
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Politique-cadre de gestion des ressources humaines*, Québec, SCT, novembre 2013, 37 p. Également disponible en ligne: www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/politique_cadre_gestion_rh.pdf.
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Rapport du président du Conseil du trésor et ministre responsable de l'administration gouvernementale concernant l'application de la Loi sur l'administration publique 2017-2018*, Québec, SCT, décembre 2018, 83 p., [En ligne]. [www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/rapport_president_1718.pdf] (Consulté le 28 mai 2019).
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Référentiel de compétences du gestionnaire-leader*, Québec, SCT, 2012, 28 p., [En ligne]. [www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/referentiel_competences.pdf] (Consulté le 15 avril 2019).
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023: Innover. Se renouveler. Se démarquer.*, Québec, SCT, mai 2018, 34 p., [En ligne]. [www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_humaines/Strategie_GRH/strategie_GRH.pdf] (Consulté le 12 avril 2019).
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Une fonction publique moderne au service des Québécois: Stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017*, Québec, SCT, 2012, 35 p., [En ligne]. [www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/strat_gestion_rh_1217.pdf] (Consulté le 12 avril 2019).

- SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *À propos du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2019*, [En ligne]. [www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/sondage-fonctionnaires-federaux/sondage-fonctionnaires-federaux-2019-sff/a-propos-sondage-fonctionnaires-federaux-2019.html] (Consulté le 5 février 2020).
- SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Cadre de politique pour la gestion des personnes*, [En ligne]. [www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=19134] (Consulté le 14 février 2020).
- SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Faits saillants : Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2019*, [En ligne]. [www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/sondage-fonctionnaires-federaux/sondage-fonctionnaires-federaux-2019-sff/faits-saillants-saff-2019.html] (Consulté le 5 février 2020).
- SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Stratégie pour la fonction publique fédérale sur la santé mentale en milieu de travail*, [En ligne]. [www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/mieux-etre-inclusion-diversite-fonction-publique/sante-mieux-etre-fonctionnaires/sante-mentale-travail/strategie-fonction-publique-federales-sante-mentale-milieu-travail.html] (Consulté le 14 février 2020).
- SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR ET ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE. « Générations », *RH Évolution, Les talents au cœur de nos réussites*, SCT et ENAP, novembre 2019, [En ligne]. [dso-sct.enap.ca/wordpress/2019/11/guide-de-bonnes-pratiques-pour-favoriser-lembauche-le-maintien-et-le-retour-en-emploi-des-travailleurs-experimentes/] (Consulté le 18 novembre 2019).
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle, et Sarah NOGUES. *Maintenir et ramener les travailleurs expérimentés en emploi : Guide de bonnes pratiques pour les employeurs*, Québec, Université TÉLUQ, 2017, 34 p., [En ligne]. [spip.telug.ca/aruc/IMG/pdf/adm4025_guide_bonnes_pratiques.pdf] (Consulté le 24 mai 2019).
- TREMBLAY, Michel, et Thierry WILS. « La mobilisation des ressources humaines : Une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion*, vol. 30, n° 2, janvier 2002, p. 37-49, [En ligne]. [www.webdepot.umontreal.ca/Usagers/archaj/MonDepotPublic/ETA6806%20Diriger%20un%20%C3%A9tablissement%20scolaire%20en%20milieu%20urbain/cours%2000/Gestion%2C%202005%2C%2030-2%2C%20Tremblay%2C%20Wils%20-1.pdf] (Consulté le 15 avril 2019).
- UNIVERSITÉ LAVAL. *Oser, inspirer, entreprendre ensemble l'avenir : Plan d'action 2017-2022*, UL, 18 p., [En ligne]. [www.ulaval.ca/fileadmin/notre_universite/Plan-action-UL-2017-2022.PDF] (Consulté le 2 octobre 2019).
- UNIVERSITÉ LAVAL. *Oser, inspirer, entreprendre ensemble l'avenir : Plan stratégique 2017-2022*, UL, 21 p., [En ligne]. [www.ulaval.ca/fileadmin/notre_universite/Plan-strategique-UL-2017-2022.pdf] (Consulté le 2 octobre 2019).
- VENNE, Jean-François. « Des retraités qui rêvent... de travailler », *Le Devoir*, 25 mai 2019, [En ligne]. [www.ledevenir.com/societe/554915/des-retraites-qui-revent-de-travailler] (Consulté le 31 mai 2019).
- WATIER, Christian. « Une belle expérience employé : des employés plus mobilisés, des clients plus satisfaits et une entreprise plus profitable! », *Lanla*, [En ligne]. [www.lanla.com/publications/#grands-dossiers] (Consulté le 29 novembre 2019).

**Commission
de la fonction
publique**

Québec 

800, place D'Youville, 7^e étage

Québec (Québec) G1R 3P4

www.cfp.gouv.qc.ca

418 643-1425

Sans frais 1 800 432-0432

Télécopieur 418 643-7264

cfp@cfp.gouv.qc.ca