



Le rajeunissement de la *fonction publique québécoise*

ORIENTATIONS ET PLAN D'ACTION







**Le rajeunissement de la
*fonction publique québécoise***
ORIENTATIONS ET PLAN D'ACTION

Gouvernement du Québec
Secrétariat du Conseil du trésor
Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique

Dépôt légal 2002
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN : 2-550-39754-1



MESSAGE

Culture, éducation, économie, santé, transports, environnement et combien d'autres! Tous les secteurs d'activité sont touchés de près ou de loin par le travail des employés de la fonction publique. Grâce à eux, le Québec peut progresser dans la poursuite des objectifs qu'il s'est fixés. Or, en raison des départs prévus de plusieurs milliers d'employés, la fonction publique fait et fera face au cours des prochaines années à la nécessité de renouveler son effectif.

Bien que le défi soit de taille, nous voyons là une occasion unique de rajeunir la fonction publique, mais également de la diversifier et d'en développer au maximum le potentiel. Nous nous engageons d'ailleurs dans ce projet avec confiance et conviction. D'autant plus que le contexte dans lequel se présente ce renouvellement est stimulant. Utilisation des nouvelles technologies, modernisation de nos façons de faire, responsabilisation accrue du personnel, autant d'ingrédients qui permettront à la fonction publique de répondre aux attentes sans cesse croissantes de la population.

Ce renouvellement, qui s'accroîtra au cours des prochaines années, fera beaucoup appel aux jeunes. Ils forment la relève de la fonction publique et, de façon plus générale, la relève de la société québécoise. Mais ils sont, à nos yeux, beaucoup plus qu'une relève. Nos jeunes, outre qu'ils portent en eux le bagage des générations qui les ont précédés, arrivent sur le marché du travail avec un regard neuf sur les choses, des connaissances à la fine pointe des nouveaux développements et un dynamisme, à bien des égards, ressourçant.

Voilà pourquoi nous avons fait du rajeunissement le premier volet du plan d'action gouvernemental sur le renouvellement de la fonction publique québécoise. Nous sommes fiers de rendre public ce document qui, nous en sommes convaincus, contribuera à l'entrée en fonction d'une nouvelle génération dans l'administration publique québécoise.

Déjà, différents gestes ont été posés afin de faciliter l'accès des jeunes à la fonction publique. Les campagnes de recrutement étudiant qui se déroulent à la grandeur du Québec ont contribué à augmenter de façon significative le nombre de personnes de moins de 35 ans dans la fonction publique : on en comptait près de 11 500 en août 2002, soit 15 % des employés réguliers et occasionnels. Mais nous avons l'intention d'aller plus loin. Beaucoup de travail reste à faire et le présent volet du plan d'action fournira les outils nécessaires pour rajeunir davantage la fonction publique québécoise.

Nous avons aussi la volonté ferme de diversifier l'effectif de la fonction publique. C'est pourquoi le premier volet du plan d'action sur le renouvellement sera suivi d'un deuxième qui visera à accroître la présence des Québécois et des Québécoises de toutes les origines dans la fonction publique. L'appareil gouvernemental doit profiter au maximum de toute la richesse que peuvent lui apporter, non seulement des cultures différentes, mais aussi des visions et des façons de travailler qui sont « autres ».

Bien entendu, le renouvellement de la fonction publique ne pourra se faire sans l'appui et la participation des personnes déjà présentes. C'est pourquoi le troisième et dernier volet du plan d'action portera sur le développement optimal du personnel déjà en poste. Les ressources humaines sont la force vive de la fonction publique et si nous souhaitons améliorer certaines de nos façons de faire, nous nous devons d'investir dans le développement du potentiel de chaque employé.

Un potentiel qui, nous avons pu le constater, est considérable. Nous remercions d'ailleurs l'ensemble des personnes qui ont travaillé à la réalisation du présent volet du plan d'action. Leur travail contribuera de façon importante à l'atteinte de nos objectifs.

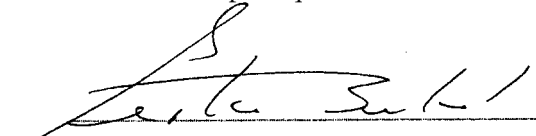
Et ces objectifs, ils sont de rajeunir, de diversifier et de développer la fonction publique québécoise afin qu'elle soit toujours plus dynamique, plus moderne, plus efficace et plus représentative de l'ensemble des citoyens. Voilà de quelle façon le gouvernement du Québec entend la renouveler. La fonction publique joue un rôle majeur dans notre société et préparer son avenir, c'est aussi préparer l'avenir du Québec.

Le ministre d'État à l'Administration
et à la Fonction publique



Joseph Facal

Le secrétaire d'État au renouvellement
de la fonction publique



Stéphane Bédard



REMERCIEMENTS

Nous remercions tout particulièrement les membres du comité de travail sur l'intégration des jeunes à la fonction publique québécoise, les représentants du Forum des jeunes de la fonction publique québécoise et le Conseil permanent de la jeunesse, qui ont contribué à la réflexion du gouvernement du Québec dans l'élaboration de ce plan d'action.



TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE	3
INTRODUCTION	6
I L'FFECTIF DE LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE : SITUATION ACTUELLE	8
1. Évolution de l'effectif	9
2. Prévisions	10
3. Actions entreprises depuis 1998	12
II RAJEUNIR L'FFECTIF : TREIZE ACTIONS À COURT TERME	14
FAIRE CONNAÎTRE LA FONCTION PUBLIQUE AUX JEUNES	16
1. Promouvoir la fonction publique québécoise comme employeur de choix auprès des finissants	16
2. Soutenir le programme « Jeune fonctionnaire d'un jour »	17
EMBAUCHER DES JEUNES	18
3. Intensifier le recrutement de finissants	18
4. Créer une unité centrale permanente responsable du recrutement dans tous les établissements d'enseignement	18
5. Simplifier les processus de recrutement	19
6. Fixer aux ministères et aux organismes des objectifs annuels de recrutement	19
OFFRIIR DES EMPLOIS EN COURS D'ÉTUDES	20
7. Augmenter le nombre de stages pour étudiants	20
8. Augmenter les possibilités d'emplois étudiants	21
INTÉGRER ET FORMER LES JEUNES FONCTIONNAIRES	22
9. Poursuivre le programme d'accueil gouvernemental et l'étendre à toutes les régions du Québec	22
10. Systématiser l'information relative à la carrière, à la mobilité, à la formation et au perfectionnement	23
11. Élargir l'accès au mentorat aux nouveaux techniciens et aux nouveaux professionnels	23
12. Soutenir la création de lieux d'échange et de consultation pour les jeunes fonctionnaires	24
13. Soutenir les jeunes fonctionnaires qui désirent assumer des responsabilités de gestion	24
III LE PLAN D'ACTION : SA MISE EN ŒUVRE	26
IV LE RENOUVELLEMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE : UNE RÉALITÉ MULTIDIMENSIONNELLE	28
CONCLUSION	30
ANNEXE - LE PLAN D'ACTION EN BREF	32



INTRODUCTION

À l'aube du troisième millénaire, la fonction publique québécoise prend un virage audacieux : celui du renouvellement. Renouveler la fonction publique pour toujours être en mesure d'offrir à la population des services publics de qualité constitue une priorité pour le gouvernement.



Le renouvellement, tel que nous l'entendons, comporte trois principaux aspects : le rajeunissement de l'effectif, sa diversification et le développement des compétences. À la lumière des recommandations du comité de travail qui avait été créé en juin 2001 et dont le mandat était de proposer des mesures permettant d'accroître rapidement le nombre de jeunes dans la fonction publique, le gouvernement a décidé de se pencher d'abord sur la question du rajeunissement. Ainsi, il s'est engagé à concevoir un plan d'action dont le principal objet sera le rajeunissement de l'effectif de la fonction publique québécoise.



Le présent document contient donc les actions que le gouvernement entend mener à court terme pour rajeunir la fonction publique. Il sera question des mesures qui seront mises en œuvre pour atteindre cet objectif et des moyens que compte prendre le gouvernement pour s'assurer que le plan d'action produit les résultats escomptés.



I L'EFFECTIF DE LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE : SITUATION ACTUELLE



1. ÉVOLUTION DE L'FFECTIF

Différents éléments de la conjoncture politique et économique ont influé sur l'évolution de l'effectif de la fonction publique québécoise.

Au cours des années 1960 et 1970, l'effectif de la fonction publique a triplé : de 20 850 employés en 1959, il est passé à 60 000 employés au début des années 1980. À cette époque, l'embauche de jeunes était monnaie courante. Bon nombre des nouvelles recrues provenaient des universités et des cégeps.

Pendant les années 1990, on a assisté à un ralentissement des activités de recrutement tandis que l'effectif connaissait une légère décroissance. Toutefois, malgré un contexte budgétaire défavorable, le gouvernement a adopté diverses mesures pour accroître la présence des femmes, des membres des communautés culturelles et des personnes handicapées dans la fonction publique.

Ce n'est qu'à partir de 1998-1999 que la fonction publique s'est remise à recruter. Quelque 1427 personnes ont été embauchées cette année-là, soit 1000 de plus qu'en 1997-1998, année pendant laquelle seulement 402 personnes avaient été embauchées. Ce rythme s'est maintenu et en 2001-2002, ce sont 6702 personnes qui ont été recrutées.

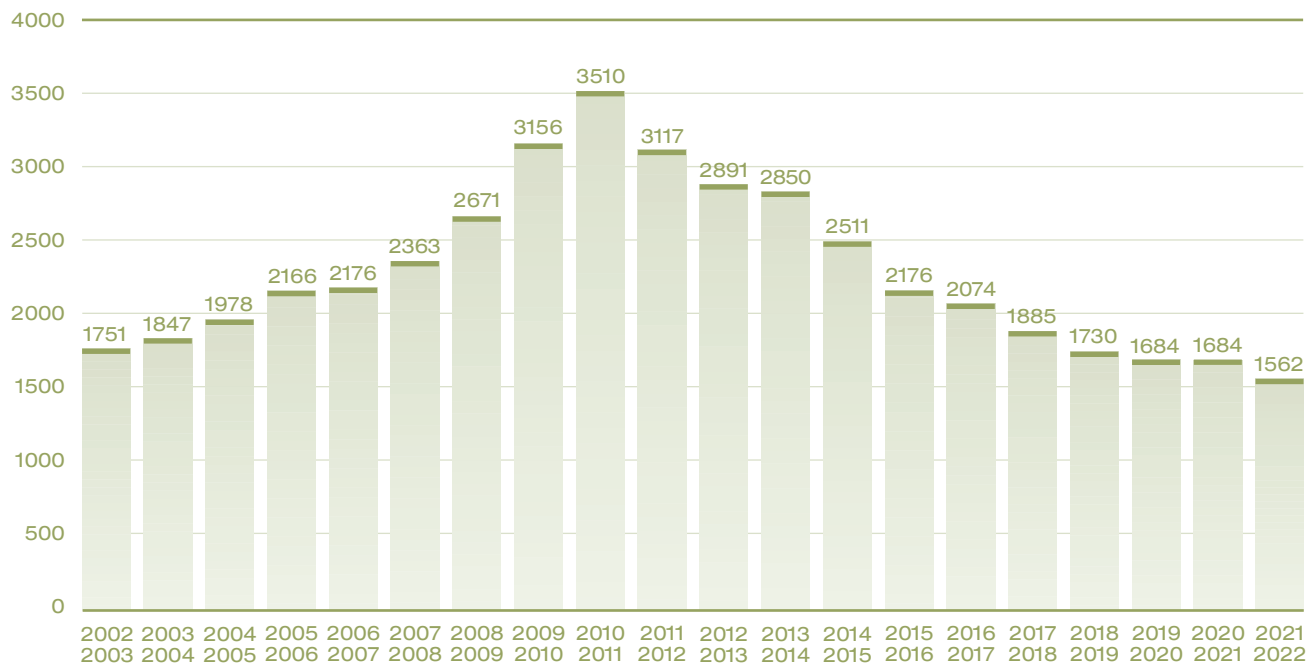
Dès la reprise de l'embauche, le recrutement de jeunes a été favorisé. En effet, des concours destinés aux personnes ayant peu ou pas d'expérience ainsi que des concours réservés aux finissants des cégeps et des universités ont été ouverts. C'est ainsi que près de 60 % des personnes embauchées au cours des deux dernières années ont moins de 35 ans.

Aussi, l'augmentation significative du nombre de jeunes occupant un emploi régulier, qui est passé de 7,7 % au 31 mars 2001 à 9,8 % au 31 mars 2002, démontre bien l'efficacité des actions entreprises par le gouvernement du Québec en terme de recrutement chez les jeunes, au cours des dernières années.

2. PRÉVISIONS

En 2002, la fonction publique québécoise se prépare au départ de près de la moitié de son effectif actuel. Au cours des dix prochaines années, les employés qui ont intégré massivement la fonction publique il y a 35 ans laisseront graduellement leur place à une nouvelle génération.

Tableau 1 Prédiction des départs de la fonction publique 2002-2022



Source : Secrétariat du Conseil du trésor, Direction de la gestion et de l'analyse de l'information, avril 2002.

Tableau 2
Prévisions 2002-2012
des départs par catégorie d'emploi

Ces prévisions, ventilées par catégorie d'emploi dans le tableau 2, font ressortir que, en chiffres absolus, c'est parmi les professionnels, les techniciens et le personnel de bureau que les départs seront les plus nombreux.

Catégorie d'emploi	2002 2003	2003 2004	2004 2005	2005 2006	2006 2007	2007 2008	2008 2009	2009 2010	2010 2011	2011 2012	Nombre de départs en moyenne par année
Cadres	168	180	209	220	233	248	247	241	238	211	219,5
<i>Cumulatif cadres</i>		<i>348</i>	<i>557</i>	<i>777</i>	<i>1010</i>	<i>1258</i>	<i>1505</i>	<i>1746</i>	<i>1984</i>	<i>2195</i>	
Professionnels	504	518	555	614	636	689	756	879	918	878	694,7
Enseignants	27	19	22	21	21	23	25	28	27	24	23,7
Techniciens	435	478	483	537	529	577	696	853	998	869	645,5
Personnel de bureau	396	425	477	554	550	606	743	948	1111	942	675,2
Agents de la paix	158	147	141	129	118	120	112	108	100	91	122,4
Ouvriers	63	80	90	89	89	101	91	100	119	102	92,4
Sous-total autres catégories	1 583	1 667	1 768	1 944	1 943	2 116	2 423	2 916	3 273	2 906	2 253,9
<i>Cumulatif autres</i>		<i>3 250</i>	<i>5 018</i>	<i>6 962</i>	<i>8 905</i>	<i>11 021</i>	<i>13 444</i>	<i>16 360</i>	<i>19 633</i>	<i>22 539</i>	
Total	1 751	1 847	1 977	2 164	2 176	2 364	2 670	3 157	3 511	3 117	2 473,4
<i>Cumulatif</i>		<i>3 598</i>	<i>5 575</i>	<i>7 739</i>	<i>9 915</i>	<i>12 279</i>	<i>14 949</i>	<i>18 106</i>	<i>21 617</i>	<i>24 734</i>	

Source : Secrétariat du Conseil du trésor, Direction de la gestion et de l'analyse de l'information, avril 2002.

Catégorie d'emploi	Nombre	% de l'effectif en place au 31 mars 2002
Cadres	2 195	62,6 %
Professionnels	6 947	39,0 %
Enseignants	237	55,1 %
Techniciens	6 455	37,8 %
Personnel de bureau	6 752	49,1 %
Agents de la paix	1 224	45,7 %
Ouvriers	924	59,0 %
Total	24 734	43,5 %

Source : Secrétariat du Conseil du trésor, Direction de la gestion et de l'analyse de l'information, avril 2002

Tableau 3
Prévisions des départs par catégorie d'emploi, en proportion de l'effectif en place au 31 mars 2002

Toutefois, en proportion du nombre total d'employés actuels, c'est la catégorie des cadres qui sera la plus touchée par les départs, comme en fait foi le tableau 3 : 62,6 % des cadres en poste au 31 mars 2002 sont susceptibles d'être à la retraite au 31 mars 2012. À la lumière de ces prévisions, la préparation de la relève de gestion ressort comme une priorité.

3. ACTIONS ENTREPRISES DEPUIS 1998

Au cours des dernières années, diverses actions ont été menées pour augmenter le nombre de jeunes dans la fonction publique québécoise et développer de nouvelles approches en matière de renouvellement :

- En 1998, les activités de recrutement ont repris favorisant l'embauche de jeunes. En effet, des concours destinés aux personnes ayant peu ou pas d'expérience et des concours réservés aux finissants des cégeps et des universités ont été ouverts. De plus, le recrutement grand public s'est intensifié au cours de l'année 2001-2002. En effet, la plus vaste campagne de recrutement des vingt dernières années a été lancée en juin 2001.
- En 1999, le gouvernement a fixé des objectifs relativement au recrutement de certains groupes sous-représentés dans la fonction publique. Ainsi, 25 % des personnes embauchées doivent provenir des communautés culturelles, ou être des autochtones ou des anglophones. Des moyens d'attraction adaptés à ces clientèles ont été utilisés à l'occasion des activités de recrutement. De plus, des mécanismes de reddition de comptes ont été instaurés pour les ministères et organismes.
- Au printemps 2000, le Secrétariat du Conseil du trésor a mis sur pied une équipe de planification de la main-d'œuvre. En plus d'effectuer des analyses d'ensemble pour la fonction publique, cette équipe accompagne et soutient les ministères et organismes dans leur exercice de planification et conseille les autorités sur les conséquences des différents choix de gestion.
- En décembre 2000, le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines débutait ses travaux. Créé en partenariat par le Secrétariat du Conseil du trésor, l'École nationale d'administration publique (ENAP) et l'Université Laval, le Centre d'expertise mène des recherches sur la gestion des ressources humaines. Parmi ces recherches, notons : l'évolution du rôle des gestionnaires, le mentorat, les pratiques de reconnaissance, la relation âge-travail.
- La reprise de l'embauche dans la fonction publique et l'intégration des nouveaux employés ont amené le gouvernement à allouer, en mars 2001, des crédits pour l'élaboration d'un programme d'accueil gouvernemental. Développé de concert par l'ENAP et le Secrétariat du Conseil du trésor, ce programme lancé en janvier 2002 s'adresse à tous les nouveaux employés réguliers de la fonction publique.

- Au printemps 2001, le gouvernement a accordé, pour une période de trois ans, des crédits annuels de 3,8 millions de dollars pour le développement d'un programme pilote de mentorat. Ce montant doit servir à financer notamment la première année de salaire du nouvel employé. Le programme, qui a débuté en septembre 2001, s'adresse spécifiquement aux nouveaux fonctionnaires qui ont réussi un concours de recrutement de finissants. Au 31 mai 2002, 120 nouveaux diplômés (dont 93 financés par le programme), répartis dans 41 ministères et organismes, étaient inscrits au programme de mentorat. Le programme permettra de formaliser les activités de mentorat et de définir les conditions qui permettront de généraliser le mentorat à l'ensemble des ministères et des organismes.





II RAJEUNIR L'EFFECTIF : TREIZE ACTIONS À COURT TERME



Le rajeunissement de l'effectif de la fonction publique commande des actions sur plusieurs fronts. En effet, si le recrutement de jeunes, notamment au moyen de concours dans les établissements d'enseignement, doit figurer au rang des priorités, les attraits de la fonction publique doivent faire l'objet d'une promotion continue. Démontrer aux jeunes que la fonction publique est le plus vaste réseau d'emplois au Québec, qu'elle offre des perspectives de carrière stimulantes et des possibilités de promotion et qu'elle pose des défis d'envergure, contribuera à les inciter à y faire carrière et, de surcroît, à fidéliser les jeunes fonctionnaires.

En cohérence avec les objectifs d'amélioration des services aux citoyens et la modernisation de l'État québécois, il importe donc de se doter de moyens qui permettront de recruter les meilleurs candidats.

À la lumière de ce qui précède, **quatre orientations ont été adoptées :**

- 1.** Faire de l'embauche de jeunes une priorité pour les cinq prochaines années.
- 2.** Rendre la fonction publique plus attrayante pour les jeunes.
- 3.** Soutenir les jeunes à leur entrée en fonction et au cours des premières années de leur carrière.
- 4.** Préparer et développer la jeune relève de gestion.

Ces orientations se traduisent par des actions concertées pour produire les résultats escomptés. Les mesures qui suivent visent à assurer un rythme de rajeunissement approprié, à favoriser une intégration plus structurée des nouvelles recrues et à soutenir le cheminement professionnel des jeunes au sein de la fonction publique.

FAIRE CONNAÎTRE LA FONCTION PUBLIQUE AUX JEUNES

1. Promouvoir la fonction publique québécoise comme employeur de choix auprès des finissants

Objectif : *Attirer les finissants dans la fonction publique.*

Des activités de promotion se dérouleront à l'occasion des campagnes de recrutement étudiant. À cette fin, la collaboration avec les services de placement des établissements d'enseignement sera plus étroite. De fait, des représentants de la fonction publique seront présents dans les établissements d'enseignement, dans toutes les régions du Québec, pour promouvoir les carrières de choix qu'offre la fonction publique.

La campagne de recrutement collégial, lancée à l'hiver 2002, s'est d'ailleurs déroulée dans ce contexte. En effet, plus d'une vingtaine de cégeps, dans toutes les régions administratives du Québec, ont été visités. Chaque fois, des représentants du Secrétariat du Conseil du trésor, accompagnés de représentants des ministères et des organismes recruteurs, ont animé des stands d'information.



De plus, des dîners-conférences ont été organisés dans plusieurs cégeps. À cette occasion, de jeunes fonctionnaires ont été appelés à parler de leur travail aux étudiants. Leur enthousiasme font d'eux les meilleurs ambassadeurs de la fonction publique auprès des jeunes.

En outre, afin de favoriser davantage les groupes sous-représentés dans les ministères et organismes, la fonction publique continuera à utiliser les moyens de communication qu'elle a employés jusqu'à maintenant, car ils répondent aux besoins de ces groupes, tout en renforçant les liens qu'elle entretient avec les différentes associations culturelles. Parmi ces moyens, mentionnons la diffusion d'articles dans les médias ethniques et la transmission d'appels de candidatures à près de deux cents organismes en lien avec les groupes sous-représentés. Ces moyens d'attraction particuliers seront revus et éventuellement bonifiés dans le cadre d'un plan d'action spécifique à ces clientèles, qui sera élaboré au cours de l'automne 2002.

2. Soutenir le programme « Jeune fonctionnaire d'un jour »

Objectif : Intéresser les élèves du secondaire à la fonction publique dans le cadre de leur choix de carrière.

En mars 2002, le Secrétariat du Conseil du trésor a accordé un montant de 75 000 dollars à l'Institut d'administration publique du Grand Montréal en soutien à son programme « Jeune fonctionnaire d'un jour » qui permet aux élèves du secondaire de faire un stage d'une journée dans le secteur public.

Au cours des trois prochaines années, plusieurs régions du Québec adhéreront au programme d'abord mis sur pied dans la région de Montréal. Le gouvernement soutiendra financièrement cette phase de développement en région par le versement annuel d'un montant de 75 000 dollars, ce qui représente le tiers du coût prévu.

Ainsi, pour l'année 2002-2003, le nombre de stages d'un jour prévus dans la fonction publique québécoise devrait se situer autour de 500, pour atteindre près de 2500 en 2004-2005. C'est l'Institut d'administration publique du Grand Montréal qui organisera les stages auprès des établissements d'enseignement et des ministères et des organismes. Le Secrétariat du Conseil du trésor facilitera les échanges entre l'Institut et les ministères et organismes d'accueil.

Dans les régions où il n'est pas prévu que l'Institut organise des stages, les bureaux régionaux du Secrétariat du Conseil du trésor prendront en charge l'organisation des stages, en partenariat avec l'Institut.

Le gouvernement soutient ainsi un projet qui contribue non seulement à améliorer l'image de la fonction publique, mais aussi à susciter, très tôt chez les jeunes, un intérêt pour une carrière dans la fonction publique. Ce programme devrait permettre chaque année à plusieurs centaines d'élèves du secondaire de toutes les régions du Québec de devenir « jeunes fonctionnaires d'un jour » dans la fonction publique québécoise.



3. Intensifier le recrutement de finissants

Objectif : *Disposer d'un nombre suffisant de jeunes candidats qualifiés en vue de répondre aux besoins futurs des ministères et des organismes.*

Pour les finissants du cégep et de l'université

Chaque année, à la session d'hiver, des concours réservés aux finissants du collégial se tiendront de façon systématique dans différents secteurs d'activité. Il en va de même pour les finissants des universités qui auront l'occasion, à l'automne, de participer à des concours de recrutement.

Depuis janvier 2002, 18 concours de recrutement universitaire et 24 concours de recrutement collégial ont été lancés pour combler des emplois de niveau professionnel et technique.

Parallèlement, des concours de recrutement destinés aux personnes handicapées seront organisés.

Pour les finissants du secondaire

Une première expérience de recrutement dans les établissements d'enseignement secondaire a été lancée au printemps 2002 et elle se poursuivra chaque année pour les emplois de soutien et ouvriers. Les établissements visés sont ceux qui offrent des formations professionnelles de niveau secondaire.

4. Créer une unité centrale permanente responsable du recrutement dans tous les établissements d'enseignement

Objectifs :

- *Accroître l'efficacité des liens entre le gouvernement et les établissements d'enseignement en coordonnant les interventions des différents ministères et organismes.*
- *Acquérir une meilleure connaissance des clientèles ciblées pour être en mesure d'adapter les modes de recrutement.*

Afin de promouvoir la fonction publique comme employeur de choix et de favoriser le recrutement de jeunes, une équipe a été créée pour coordonner et organiser les concours de recrutement étudiant partout au Québec. Il s'agit de **Recrutement Québec** qui relèvera directement du secrétaire associé au personnel de la fonction publique au Secrétariat du Conseil du trésor.

À l'œuvre depuis janvier 2002, Recrutement Québec compte quinze personnes réparties dans les bureaux de Québec et de Montréal du Secrétariat du Conseil du trésor qui couvrent les régions de la Chaudière-Appalaches, de Laval, des Laurentides, de Lanaudière et de la Montérégie. En soutien à cette équipe, les responsables des bureaux régionaux du Secrétariat du Conseil du trésor couvrent les neuf autres régions administratives : Côte-Nord, Abitibi-Témiscamingue, Saguenay — Lac-Saint-Jean, Bas-Saint-Laurent, Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine, Mauricie, Centre-du-Québec, Estrie et Outaouais.

Les membres de Recrutement Québec et les responsables régionaux établissent des liens privilégiés et constants avec les milieux scolaires. Chacun agit à titre de porte-parole de la fonction publique auprès d'une clientèle constituée d'établissements d'enseignement universitaire, collégial et secondaire, selon leur région respective.

Outre son rôle de coordonnateur gouvernemental du recrutement étudiant, Recrutement Québec deviendra un acteur important dans la valorisation de la fonction publique auprès des jeunes et des associations représentant les groupes sous-représentés dans la fonction publique.

5. Simplifier le processus de recrutement

Objectif : Augmenter l'efficacité des processus d'embauche pour qualifier plus rapidement les candidats.

L'allègement du processus de recrutement étudiant vise notamment à simplifier le déroulement des concours réservés aux finissants tout en respectant les principes de la Loi sur la fonction publique. À titre d'exemple, on prévoit raccourcir les délais pour permettre aux candidats de se qualifier au cours de la session pendant laquelle l'examen a eu lieu et aux ministères et aux organismes de pourvoir les postes vacants plus rapidement. Ainsi, les délais passeront de six à deux mois.

Dans le même ordre d'idées, un projet pilote a été mis en branle en collaboration avec l'Université Laval à l'occasion de la campagne de recrutement universitaire qui s'est déroulée en janvier 2002. De nouvelles méthodes ont alors été expérimentées : inscription en ligne, admissibilité et convocation par les universités. D'autres méthodes seront testées et, selon leur efficacité, elles seront appliquées à tous les concours de recrutement étudiant.

6. Fixer aux ministères et aux organismes des objectifs annuels de recrutement

Objectif : Favoriser l'embauche des jeunes sans expérience et augmenter le nombre de jeunes dans la fonction publique.

Les efforts de rajeunissement qui ont accompagné la reprise des activités de recrutement ont déjà donné des résultats tangibles : au 23 août 2002, près de 11 500 jeunes de moins de 35 ans étaient au service de la fonction publique québécoise¹.

Afin d'augmenter de façon significative la présence des jeunes dans la fonction publique, le gouvernement a fixé aux ministères et aux organismes des objectifs annuels de recrutement de jeunes pour les trois prochaines années : 65 % à compter de l'année 2002-2003, objectif qui passera à 70 % en 2003-2004, puis à 75 % en 2004-2005. Ces objectifs seront révisés dans trois ans et réajustés en fonction de la présence des jeunes au 31 mars 2005. Les objectifs d'embauche pour 2005-2006 et 2006-2007 seront déterminés sur la base des résultats atteints.

Par ailleurs, les ministères et organismes sont appelés à augmenter la représentation de certains groupes dans la fonction publique. En effet, 25 % des jeunes embauchés devront être des membres des communautés culturelles, des anglophones ou des autochtones. De plus, depuis le printemps 2002, dans le cadre de la poursuite des objectifs de représentation des personnes handicapées, des concours réservés se tiennent dans toutes les classes d'emplois pour lesquelles des concours de recrutement sont lancés.

Pour atteindre ces deux objectifs, le recrutement de finissants constitue un moyen clé.

¹-Données en date de la paie n° 12 de septembre 2002, Direction de la gestion et de l'analyse de l'information.

Actuellement, aucune disposition réglementaire ne permet aux ministères et aux organismes d'offrir aux étudiants un emploi à temps partiel à la suite de leur emploi d'été. Leur séjour au sein de la fonction publique, qui leur a permis de développer des compétences, n'est que sporadique et parfois même unique. En vue de fidéliser les étudiants à la fonction publique, le gouvernement compte mettre en œuvre des mesures qui permettront aux étudiants d'occuper un emploi et de faire des stages dans la fonction publique pendant leurs études.

7. Augmenter le nombre de stages pour étudiants

Objectif : Mettre en place 1200 stages pour étudiants par année, dont 400 en région.

Au cours de l'année 2001-2002, 980 étudiants ont effectué un stage dans la fonction publique. Au printemps 2001, le gouvernement a alloué un budget annuel de 2 millions de dollars pour les trois prochaines années en vue d'augmenter le nombre d'étudiants stagiaires dans la fonction publique.

Un montant de 600 000 dollars, soit 30 % du budget annuel de 2 millions de dollars, est prévu pour offrir plus de stages en région. Le budget sera géré par le Secrétariat du Conseil du trésor et réparti entre les ministères et les régions.

Par ailleurs, 25 % des stages devront être offerts à des étudiants provenant des groupes sous-représentés dans la fonction publique.

Aux fins de promotion des stages pour étudiants, des représentants de la fonction publique se rendront dans les établissements d'enseignement. Ils agiront comme intermédiaires entre les établissements et les ministères et organismes qui désirent embaucher un stagiaire. Les services de placement des universités et des cégeps seront également mis à contribution pour l'élaboration de projets de stage ainsi que pour le recrutement et la sélection des étudiants.



8. Augmenter les possibilités d'emplois étudiants

Objectif : *Fidéliser les étudiants à la fonction publique.*

La fonction publique embauche annuellement plus de 4000 étudiants. Les emplois offerts aux étudiants sont des emplois d'été. L'objectif poursuivi est d'offrir aux étudiants à temps plein des emplois à temps partiel dans certains secteurs d'activité, pendant l'année scolaire. Ces emplois permettront aux étudiants de développer des connaissances et des habiletés pratiques qui compléteront leur formation. La conciliation du travail et des études sera facilitée par des heures de travail limitées qui n'excéderont pas quatorze heures par semaine.

De plus, afin de fidéliser les étudiants à la fonction publique, les mécanismes d'embauche des étudiants seront revus. Ainsi, un ministère pourra réembaucher le même étudiant d'un été à l'autre et lui offrir un emploi à temps partiel pendant l'année scolaire. De la même façon, l'étudiant qui effectue un stage prévu à son programme de formation pourra se voir offrir un emploi d'été ou un emploi à temps partiel en cours d'études par le ministère où il a fait son stage.

Les changements entourant l'embauche du personnel étudiant dans la fonction publique seront encadrés par une politique d'ensemble qui prendra en considération la réalité des études. Cette politique sera élaborée au cours de l'automne 2002.

En tant qu'employeur, la fonction publique a l'obligation d'intégrer de façon harmonieuse les nouveaux employés à leur milieu de travail afin que chacun d'entre eux comprenne son rôle et puisse contribuer de façon significative à la réalisation de la mission de la fonction publique.

Les ministères et organismes accueillent les nouveaux employés chacun à leur manière. Cela se traduit par des pratiques fort diversifiées en matière de diffusion de l'information nécessaire à la compréhension de la fonction publique et de ses grands enjeux.

Dans les circonstances, et vu l'arrivée massive dans la fonction publique de nouveaux employés, la mise en marche d'un processus structuré d'accueil et d'intégration des nouveaux fonctionnaires de toutes les régions du Québec est devenue nécessaire. En effet, comme tout employeur, la fonction publique doit veiller à familiariser les nouvelles recrues avec les rouages de leur organisation. Le processus d'accueil intégré enclenché au cours de l'année 2001 permet aux jeunes de se situer dans leur nouveau milieu de travail et de prendre leur place en tant que professionnels.

En manifestant aux nouvelles recrues sa volonté de bien les accueillir, la fonction publique contribue au développement de leur sentiment d'appartenance.

9. Poursuivre le programme d'accueil gouvernemental et l'étendre à toutes les régions du Québec

Objectif : Améliorer la compréhension de l'administration publique chez les nouveaux employés afin qu'ils assument pleinement leur rôle.

L'arrivée massive dans la fonction publique de nouveaux employés a accéléré la mise en marche, au cours de l'année 2001, d'un processus structuré d'accueil et d'intégration qui a conduit à la création du programme d'accueil gouvernemental. Ce programme s'adresse à tous les nouveaux employés réguliers de la fonction publique, peu importe la région. La première session d'accueil a eu lieu le 16 janvier 2002 à Québec, et une quinzaine d'autres sont prévues sur une base annuelle à Québec, à Montréal, et dans les autres régions du Québec. Chaque nouvel employé, peu importe où il se trouve, aura donc droit au même accueil dans la fonction publique.

Ces journées sont consacrées à des thématiques d'intérêt gouvernemental : l'État et son fonctionnement, la modernisation de la fonction publique, l'éthique et la déontologie ainsi que la gestion de la carrière dans la fonction publique. L'implication de représentants de la haute fonction publique témoigne de l'importance accordée à l'accueil des nouveaux employés.

10. Systématiser l'information relative à la carrière, à la mobilité, à la formation et au perfectionnement

Les processus d'accueil des ministères et des organismes doivent demeurer souples et adaptés à leur réalité. Toutefois, chaque ministère et organisme veillera à fournir à chaque nouvel employé une information de base structurée portant sur les possibilités de carrière dans la fonction publique ainsi que sur les modalités administratives qui s'y rattachent.

11. Élargir l'accès au mentorat aux nouveaux techniciens et aux nouveaux professionnels

Objectif : Offrir la possibilité à chaque nouvel employé, technicien ou professionnel, de participer à un programme de mentorat.

Le mentorat favorise une meilleure appropriation du milieu de travail et le transfert de connaissances entre les employés expérimentés et les nouveaux. C'est dans cette perspective qu'en 2001 le gouvernement a lancé un programme pilote de mentorat d'une durée de trois ans, comportant de la formation et de l'accompagnement. Le programme finance le salaire de la première année de cent nouveaux employés par année issus des concours réservés aux finissants. Au total, près de trois cents jeunes diplômés auront bénéficié de la première phase de ce programme qui se terminera le 31 mars 2004.



En raison du succès remporté par le programme de mentorat, une deuxième phase se déroulera entre 2002 et 2005. Au cours de cette période, une infrastructure sera déployée à travers la fonction publique de façon à accroître à chaque année le nombre de nouveaux employés ayant accès au mentorat.

Étant donné la nature de leur travail, ce sont plus particulièrement les techniciens et les professionnels qui seront privilégiés dans cette deuxième phase. Ainsi, à partir de 2005, tous les nouveaux techniciens et professionnels pourront avoir accès à un programme de mentorat. Au cours des prochaines années, on prévoit embaucher autour de six cents techniciens et professionnels.

Dans ce contexte, le Secrétariat du Conseil du trésor entend fournir un appui concret aux ministères et aux organismes en développant de la formation et des activités pour les mentors et les « mentorés » et en les outillant pour faciliter la gestion et le suivi du programme :

- des rencontres seront offertes aux mentors et aux « mentorés », en collaboration avec les répondants ministériels ;
- une réserve ministérielle ou interministérielle de mentors sera créée et pourra être consultée par les nouveaux employés.

Le programme pilote de mentorat permettra de développer une expertise et des pratiques en la matière et, de surcroît, une véritable culture de parrainage entre les générations d'employés.



12. Soutenir la création de lieux d'échange et de consultation pour les jeunes fonctionnaires

Des comités de jeunes ont commencé à voir le jour dans plusieurs ministères et organismes. Les ministères et organismes soutiendront la création de tels réseaux selon une formule adaptée aux caractéristiques de leur organisation.

Ces comités, dont les membres constituent d'excellents ambassadeurs de la fonction publique auprès des jeunes à l'occasion des activités de promotion, facilitent l'intégration des nouveaux employés à leur organisation et à la fonction publique. Ils constituent également un lieu d'échange permettant aux nouvelles recrues de discuter de leurs préoccupations communes. Enfin, ils offrent la possibilité aux autorités de consulter les jeunes fonctionnaires sur des questions qui les intéressent tout particulièrement.

Parmi ces comités, il est important de mentionner le Forum des jeunes, principal représentant des jeunes fonctionnaires. Il sera d'ailleurs mis à contribution dans la consolidation des liens entre les nouveaux employés, dans leur implication au travail et dans la mise en œuvre du présent plan d'action.

Ayant déjà démontré, à l'occasion de ses interventions et de ses activités, un intérêt pour les affaires publiques, pour les pratiques de gestion novatrices et pour l'intégration et l'implication des jeunes, le Forum bénéficiera d'un soutien financier plus important qui lui permettra de devenir un groupe consultatif auprès du Secrétariat du Conseil du trésor pour toute question concernant les jeunes. Un budget annuel de fonctionnement de 100 000 dollars lui sera donc octroyé.

Parmi les actions en cours ou à venir, le Forum organisera des consultations sur différentes questions, transformera son site Internet en un réseau virtuel de jeunes et appuiera la création de réseaux de jeunes répondants dans les ministères et organismes. De plus, le Forum créera et animera des comités interministériels de jeunes en région.

13. Soutenir les jeunes fonctionnaires qui désirent assumer des responsabilités de gestion

Objectif : *Préparer la jeune relève de gestion.*

D'ici 2012, il est prévu que 2195 cadres quitteront la fonction publique, soit 62,6 % de l'effectif d'encadrement en place en avril 2002. La moyenne annuelle des départs de la fonction publique sera de 220 cadres dans l'ensemble des régions du Québec. En conséquence, assurer leur relève constitue une priorité.

Dans ce contexte, les conditions d'admission aux différentes classes d'emplois d'encadrement ont été revues pour permettre aux employés d'accéder à un emploi de cadre plus tôt dans leur carrière.

En plus des concours de promotion, qui constitueront un mode privilégié de renouvellement des cadres, des programmes de relève de gestion visant les jeunes fonctionnaires seront mis sur pied. La Loi sur l'administration publique permet en effet la mise en œuvre de programmes de relève comportant de la formation et des stages en gestion au terme desquels les participants sont nommés cadres.

Deux programmes de relève permettront à des jeunes fonctionnaires d'accéder à des postes d'encadrement.

- Un programme de relève général pour les jeunes fonctionnaires
- Destiné notamment aux jeunes fonctionnaires qui comptent peu d'années d'expérience à leur actif et qui présentent un potentiel de gestion, ce programme prépare les participants à assumer des responsabilités de gestion et leur permet d'accéder à des emplois d'encadrement sans passer par le processus de concours habituel. Au cours de la dernière année, quelques ministères et organismes ont expérimenté le programme.
- Un programme de relève particulier pour les finissants du 2^e cycle universitaire
- Un deuxième programme de relève sera mis sur pied à l'intention d'une autre clientèle intéressée par la gestion et dont la formation universitaire pourrait être complétée par une formation en emploi. Ce programme s'adressera spécifiquement aux finissants du 2^e cycle universitaire en administration qui possèdent un potentiel de gestion. Il sera développé au cours de l'automne 2002 et un premier groupe de dix personnes sera sélectionné à la session d'hiver 2003. Le programme fera l'objet d'un suivi et d'évaluations.

De plus, en vue d'augmenter le nombre de femmes au sein de l'effectif cadre, 50 % des candidats visés dans ce programme seront des femmes.

La durée prévue pour ce programme est de trois ans. La conception, la mise en œuvre et l'administration seront effectuées par le Secrétariat du Conseil du trésor de concert avec les ministères et organismes.

En ce qui concerne le financement, il sera assuré conjointement par le Secrétariat du Conseil du trésor et les ministères et organismes. Le Secrétariat défraiera le salaire des candidats sélectionnés la première année et les ministères et organismes employeurs défraieront le salaire des candidats la deuxième et la troisième année.



III LE PLAN D'ACTION : SA MISE EN OEUVRE

Afin de s'assurer que le plan d'action produit les résultats escomptés, le Secrétariat du Conseil du trésor fera un suivi annuel des actions énumérées précédemment.

Engagement de tous les ministères et organismes

Chaque ministère et organisme devra se doter d'un plan d'action adapté à sa réalité et comportant des mesures d'embauche, d'accueil et d'intégration, de développement, de relève et de mentorat. À l'heure actuelle, plusieurs ministères et organismes se sont déjà engagés dans un processus de renouvellement.

Reddition de comptes annuelle

Les sous-ministres et les dirigeants d'organisme devront présenter, dans leur rapport annuel de gestion, les résultats qu'ils auront atteints en matière de rajeunissement et pourraient devoir en rendre compte lors d'une commission parlementaire de l'administration publique. De même, les actions entreprises en faveur des régions et des groupes sous-représentés dans la fonction publique feront l'objet d'une attention particulière. Parmi les éléments évalués et pour lesquels des indicateurs sont prévus, notons :

- le plan d'action ministériel ;
- le programme d'accueil ministériel ;
- l'embauche de jeunes ;
- l'embauche de membres des groupes sous-représentés dans la fonction publique ;
- le nombre de « mentorés » en région ;
- le nombre de stages offerts en région aux étudiants pendant l'année scolaire.

Le Forum des jeunes devra aussi rendre compte annuellement de l'utilisation du budget qui lui aura été alloué, des activités réalisées et, le cas échéant, des résultats atteints.

Évaluation globale

Les pratiques de recrutement seront évaluées et leur suivi permettra de juger de l'efficacité des mesures adoptées, notamment :

- le taux d'étudiants stagiaires qui reviennent en emploi d'été puis obtiennent un emploi pendant l'année scolaire et qui, finalement, s'inscrivent aux concours de recrutement ;
- l'évolution des programmes de relève de gestion destinés aux jeunes.

L'évolution de la présence, dans la fonction publique, des jeunes provenant de toutes les composantes de la société fera l'objet d'un suivi qui servira de base à l'évaluation et à la révision des objectifs annuels. Des mesures pourront être ainsi modifiées et d'autres ajoutées selon l'évolution de la situation.

Enfin, l'exercice de planification de la main-d'œuvre fournira un portrait plus détaillé des besoins qui se feront sentir au cours des prochaines années dans les différents secteurs d'activité gouvernementale et permettra de fixer des objectifs plus précis d'embauche, de développement du personnel et de transfert des connaissances.



IV LE RENOUVELLEMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE : UNE RÉALITÉ MULTIDIMENSIONNELLE

Le renouvellement est un processus par lequel on assure, d'une part, le remplacement des employés qui quittent la fonction publique et, d'autre part, l'adaptation du personnel en place aux nouvelles façons de faire. Renouveler la fonction publique, c'est donc s'assurer que, malgré les départs et les nombreux changements qui affectent les façons de travailler, les services publics continuent à être rendus de façon optimale. De plus, pour que le renouvellement soit durable, il doit s'inscrire dans une démarche continue et respecter une stratégie d'ensemble qui prenne en compte tous les aspects importants. Il faut recruter et rajeunir, c'est un fait. Mais il faut, en même temps, assurer un équilibre démographique en recrutant des employés de groupes d'âge différents, pour éviter que la situation actuelle ne se reproduise dans vingt ans.

La préservation des compétences constitue un autre enjeu de taille. Le gouvernement doit donc assurer, à la fois, le transfert harmonieux des connaissances et le maintien des compétences.

Ainsi, il est nécessaire que la fonction publique s'engage dans un vaste exercice de transfert des connaissances des employés qui quitteront la fonction publique vers ceux qui restent ou qui s'y joindront. Ce transfert doit être structuré et effectué de façon à assurer l'appropriation des connaissances et la continuité des opérations, en répartissant judicieusement l'expertise et les différentes générations de fonctionnaires. Des actions en ce sens sont déjà enclenchées, par exemple le programme de mentorat. D'autres actions doivent cependant voir le jour pour prendre en compte non seulement la situation des nouveaux employés, mais également celle du personnel en place dont l'expertise est essentielle pour effectuer la transition avec efficacité.

Préparer la relève du personnel d'encadrement est un autre défi qu'il faut mener à bien. Les mesures proposées pour permettre aux jeunes d'accéder aux postes de gestion doivent s'accompagner d'un plan d'ensemble prévoyant, d'une part, que le personnel en place qui a un potentiel de gestion soit préparé et, d'autre part, que les cadres bénéficient d'un soutien accru et de la formation nécessaire pour faire face aux défis de la modernisation.

Une démarche structurée de planification de la main-d'œuvre est donc incontournable. Elle constitue une étape préalable à l'établissement de stratégies, d'objectifs et de mesures adaptées au contexte présent et futur.

Le renouvellement de la fonction publique s'appuie également sur une démarche de modernisation de l'État. Renouveler la fonction publique, c'est aussi revoir les pratiques de gestion en vigueur ainsi que le cadre légal et réglementaire pour que nous soyons en mesure de prendre des moyens adaptés à nos besoins.

En ce sens, le plan d'action destiné à favoriser le rajeunissement de l'effectif a été conçu dans une perspective à court terme. Il doit être considéré comme le coup d'envoi d'une démarche plus globale qui comprendra notamment les étapes suivantes :

1. Définir une vision intégrée des enjeux gouvernementaux et ministériels relatifs au renouvellement. Cette vision commune permettra d'élaborer les stratégies appropriées.
2. Revoir la politique et les pratiques de gestion des personnes afin de répondre de façon créative aux enjeux découlant du contexte de renouvellement et de modernisation.
3. Effectuer une veille stratégique des grandes tendances en matière de gestion des ressources humaines dans un contexte de renouvellement.
4. Expérimenter de nouveaux modes de partage des savoirs et de transfert des connaissances en vue d'instaurer une véritable culture de relève.
5. Favoriser le développement du personnel :
 - a) en soutenant les employés qui désirent élargir leurs connaissances et acquérir de nouvelles compétences ;
 - b) en développant des activités de formation et de perfectionnement novatrices ;
 - c) en valorisant l'initiative et le leadership.
6. Développer des programmes de formation continue adaptés aux nouvelles exigences auxquelles les gestionnaires font face.



CONCLUSION

Le présent plan d'action propose des mesures qui visent à la fois à favoriser, à très court terme, le rajeunissement de l'effectif de la fonction publique québécoise à un rythme accéléré ainsi qu'une intégration structurée de nouveaux employés et à soutenir le cheminement professionnel des jeunes fonctionnaires.

La réalisation du plan d'action repose notamment sur l'implication de tous les ministères et organismes dans le processus de rajeunissement, la détermination d'objectifs annuels de recrutement, les mécanismes de reddition de comptes annuelle et le suivi de l'évolution de l'effectif.

En outre, la fonction publique doit concilier ses objectifs de rajeunissement, de diversité culturelle et de représentativité sociale. Ainsi, en plus des mesures favorisant l'intégration des jeunes, d'autres mesures doivent être mises en place pour assurer l'intégration des différents groupes de la société québécoise (membres des communautés culturelles, personnes handicapées, anglophones, autochtones) à la fonction publique.

À la préoccupation de refléter la composition de la société québécoise s'ajoutent celles de l'équilibre démographique durable, de l'utilisation optimale de l'effectif et d'un fonctionnement harmonieux. Le recrutement d'employés d'expérience, le développement du personnel et le transfert des connaissances sont donc des dimensions importantes du renouvellement de la fonction publique québécoise.

C'est à ces défis que s'attaquera la fonction publique au cours des prochaines années. Un plan d'action visant à intégrer l'ensemble des stratégies et des mesures d'embauche, d'intégration, de développement du personnel et de transfert des connaissances devrait être élaboré au cours de l'exercice 2002-2003.

ANNEXE LE PLAN D'ACTION EN BREF

LES ORIENTATIONS

- Faire de l'embauche de jeunes une priorité pour les cinq prochaines années.
- Rendre la fonction publique plus attrayante pour les jeunes.
- Soutenir les jeunes au cours des premières années suivant leur entrée en fonction.
- Préparer la jeune relève de gestion.

LES MESURES

Faire connaître la fonction publique aux jeunes

1. Promotion de la fonction publique
 - Attirer plus de jeunes.
 - Activités de promotion : journées-carrières, conférences, jeunes ambassadeurs.
2. Soutien au programme « Jeune fonctionnaire d'un jour »
 - 75 000 dollars annuellement pendant trois ans.
 - Stages d'un jour dans la fonction publique.
 - Clientèle ciblée : les élèves de 4^e et de 5^e secondaire de toutes les régions du Québec.

Embaucher des jeunes

3. Intensification du recrutement de finissants
 - Activités annuelles de recrutement dans les universités, les cégeps et les établissements d'enseignement secondaire.
 - Concours réservés aux personnes handicapées.
4. Création de Recrutement Québec
 - Présence de représentants de la fonction publique dans les établissements d'enseignement pendant les campagnes de recrutement.
 - Réseau de représentants dans toutes les régions du Québec.
 - Meilleure coordination des relations entre la fonction publique et les étudiants.
5. Révision du processus de recrutement
 - De nouvelles façons de s'inscrire aux concours.
 - Un partenariat avec les services de placement étudiant.
6. Objectifs annuels de recrutement
 - Un objectif de recrutement de 65 % en 2002-2003 ; de 70 % en 2003-2004 et de 75 % en 2004-2005.
 - Objectifs revus après trois ans selon les résultats atteints.

Offrir des emplois en cours d'étude

7. Augmentation du nombre de stages
 - 1200 stages pour étudiants par année, dont 400 en régions.
8. Augmentation des possibilités d'emplois étudiants
 - Des emplois d'été.
 - Des emplois à temps partiel pendant l'année scolaire.
 - Une continuité entre les stages, les emplois d'été et les emplois à temps partiel pendant l'année scolaire.
 - Une politique intégrée d'embauche d'étudiants.

Intégrer et former les jeunes fonctionnaires

9. Poursuite du programme d'accueil gouvernemental
 - Même accueil structuré pour tous les nouveaux fonctionnaires.

10. Une information systématisée pour les nouveaux fonctionnaires sur la carrière, la mobilité, la formation et le perfectionnement
 - Information structurée à l'entrée en fonction.
 - Formule adaptée à chacun des ministères.
11. Du mentorat pour les nouveaux techniciens et les nouveaux professionnels
 - 600 jeunes fonctionnaires « mentorés » en 2004-2005.
 - 3,8 millions de dollars annuellement pendant trois ans.
 - Actuellement offert aux nouveaux fonctionnaires issus du recrutement étudiant (finissants).
 - Financement de la première année de salaire.
 - Deuxième phase : offrir le programme de mentorat à tous les nouveaux techniciens et les nouveaux professionnels.
12. Soutien aux groupes de jeunes
 - Des modes d'implication et de consultation de jeunes dans tous les ministères et organismes.
 - Soutien financier accru au Forum des jeunes.
 - Développement de comités jeunesse dans tous les ministères et organismes.
 - Consultations.
 - Réseau virtuel de jeunes.
13. Soutien aux jeunes qui désirent assumer des responsabilités de gestion
 - Deux programmes de relève (formation et stages pratiques) menant à des postes de cadre :
 - programme pour jeunes fonctionnaires ;
 - programme pour finissants du 2^e cycle universitaire.

LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION ET LE SUIVI DES RÉSULTATS

Implication de tous les ministères et organismes

Chaque ministère et organisme devra se doter d'un plan d'action comportant des mesures d'embauche, d'accueil et d'intégration, de développement, de relève et de mentorat.

Reddition de comptes annuelle sur :

- le plan d'action ministériel ;
- le programme d'accueil ministériel ;
- l'embauche de jeunes ;
- l'embauche de membres de groupes sous-représentés dans la fonction publique ;
- le nombre de « mentorés » en région ;
- le nombre de stages offerts en région aux étudiants pendant l'année scolaire.

Évaluation globale

- Nombre de jeunes dans la fonction publique au 31 mars 2005 pour déterminer les objectifs d'embauche des années 2005-2006 et 2006-2007.
- Le taux d'étudiants stagiaires qui reviennent pour un emploi d'été puis obtiennent un emploi pendant l'année scolaire, et qui, finalement, s'inscrivent aux concours de recrutement.
- L'évolution des programmes de relève de gestion destinés aux jeunes.

