

# STRATÉGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Innover.  
Se renouveler.  
Se démarquer.



# STRATÉGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Innover.  
Se renouveler.  
Se démarquer.

Cette publication a été réalisée par le Bureau de la gouvernance en gestion des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du trésor en collaboration avec la Direction des communications du ministère du Conseil exécutif et du Secrétariat du Conseil du trésor.

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

Une version accessible est disponible sur le site du Secrétariat du Conseil du trésor.

Direction des communications  
du ministère du Conseil exécutif  
et du Secrétariat du Conseil du trésor  
2<sup>e</sup> étage, secteur 800  
875, Grande Allée Est  
Québec (Québec) G1R 5R8  
Téléphone : 418 643-1529  
Sans frais : 1 866 552-5158  
[communication@sct.gouv.qc.ca](mailto:communication@sct.gouv.qc.ca)  
[www.tresor.gouv.qc.ca](http://www.tresor.gouv.qc.ca)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
ISBN : 978-2-550-81528-0 (imprimé),  
ISBN : 978-2-551-26288-5 (PDF),  
mai 2018

Tous droits réservés pour tous les pays.  
© Gouvernement du Québec – 2018



## MOT DU MINISTRE

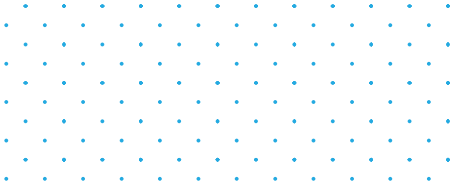
La Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 s'inscrit dans une ère de profondes transformations au sein du marché du travail au Québec. Les enjeux de main-d'œuvre auxquels sont confrontées les entreprises québécoises obligent les employeurs à revoir en profondeur leurs stratégies d'attraction des talents et à s'assurer du maintien et du développement de l'expertise essentielle à la prospérité économique et sociale de la société québécoise. Le gouvernement, par sa Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023, vise à répondre à ces enjeux et à favoriser le développement du potentiel de toutes et de tous dans une économie prospère et compétitive.

La fonction publique n'échappe pas à cette réalité. Dans un marché du travail caractérisé par une rareté de main-d'œuvre, où les nouvelles technologies façonnent les emplois et les carrières d'aujourd'hui et de demain, la fonction publique doit se démarquer en tant qu'employeur. Et pour ce faire, elle doit, plus que jamais, être marquée du sceau de l'excellence, de l'expertise et de l'innovation.

Cette nouvelle stratégie est la démonstration que la fonction publique québécoise est en mouvement, qu'elle évolue au rythme des changements et qu'elle se renouvelle constamment afin de faire face aux défis actuels et futurs.

Promouvoir les carrières et le développement continu de l'expertise, accroître la diversité au sein des équipes, décloisonner les milieux de travail, préparer et soutenir la relève et développer les compétences de gestion, utiliser tout le potentiel des technologies de l'information, voilà les défis que nous allons relever.

Pour les administrations du 21<sup>e</sup> siècle, innovation, transformation et performance sont indissociables. Notre capacité à faire preuve d'audace et à réinventer nos façons de faire sera notre tremplin pour attirer et fidéliser une nouvelle génération d'employées et employés, de tous horizons et de tous âges. Nous allons l'interpeller et l'informer concrètement de l'avenir qui l'attend en choisissant le secteur public : une occasion de contribuer à améliorer la qualité de vie des Québécoises et des Québécois, dans un contexte de travail qui lui offre de grandes possibilités de croissance professionnelle.



Nous allons nous assurer que les personnes bénéficieront de milieux de travail stimulants, afin de favoriser leur épanouissement et leur pleine contribution. Nous allons soutenir le personnel en place et le guider dans son cheminement de carrière, repérer les meilleurs éléments et préparer adéquatement la relève pour les emplois de haut niveau.

C'est en créant des milieux de travail qui suscitent la fierté du personnel que nous arriverons à nous démarquer comme employeur et à consolider notre position parmi les chefs de file des administrations publiques du 21<sup>e</sup> siècle. Cette capacité de mobiliser les effectifs, d'assurer le maintien et le renforcement de l'expertise et d'offrir une gestion de qualité sur tous les plans est essentielle pour permettre à la fonction publique de bien remplir sa mission et d'offrir des services de qualité à la population québécoise.

Le ministre responsable de l'Administration gouvernementale et de la Révision permanente des programmes et président du Conseil du trésor,



Pierre Arcand

# TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>Savoir innover</b> .....	2
<b>Bâtir sur des acquis</b> .....	3
<b>Les choix stratégiques</b> .....	3
<b>AXE 1 - EXPERTISE ET RELÈVE</b>	<b>5</b>
<b>Repérer et attirer une relève diversifiée et des candidats hautement qualifiés</b> .....	6
ACTION 1 : Faire rayonner les carrières dans les services publics .....	7
ACTION 2 : Tirer profit des transformations du marché du travail .....	8
<b>Prendre un virage stratégique en matière d'apprentissage et de développement des compétences</b> .....	8
ACTION 3 : Déployer un modèle gouvernemental de développement continu de l'expertise .....	9
ACTION 4 : Offrir des cheminements d'apprentissage ciblés .....	10
ACTION 5 : Instaurer des programmes destinés à la relève à fort potentiel .....	11
<b>AXE 2 - DIVERSITÉ</b>	<b>13</b>
<b>Compter sur la richesse de la diversité québécoise</b> .....	14
ACTION 6 : Miser sur une fonction publique inclusive .....	15
ACTION 7 : Réviser le programme d'accès à l'égalité en emploi pour les membres des minorités visibles et ethniques .....	16
ACTION 8 : Mettre en œuvre un programme d'accès à l'égalité en emploi pour les personnes handicapées .....	17
<b>AXE 3 - TRANSFORMATION</b>	<b>19</b>
<b>Offrir des milieux de travail stimulants</b> .....	20
ACTION 9 : Concevoir une organisation du travail adaptée aux nouvelles réalités .....	21
ACTION 10 : Diffuser une offre de service en ressources humaines favorisant la réussite des transformations organisationnelles .....	23

AXE 4 - PERFORMANCE	25
<b>Viser l'excellence en gestion</b>	26
ACTION 11 : Déployer une offre gouvernementale intégrée de développement de carrière en gestion publique	27
ACTION 12 : Maximiser le leadership de gestion	28
ACTION 13 : Préparer la relève pour les emplois de haut niveau	29
<b>Encadrer et soutenir la contribution des personnes et des équipes</b>	29
ACTION 14 : Implanter une vision globale en santé des personnes au travail	30
ACTION 15 : Élaborer de nouvelles approches de gestion de la performance	31
CONCLUSION	33
SYNTHÈSE DES ACTIONS PRIORITAIRES ET MISE EN ŒUVRE	34



# INTRODUCTION

La fonction publique, c'est plus de 60 000 employées et employés présents sur l'ensemble du territoire québécois, au sein de 20 ministères et de quelque 65 organismes. Ces femmes et ces hommes contribuent à façonner le Québec de demain en travaillant, maintenant, sur des initiatives porteuses et significatives dans tous les secteurs importants de la société : économie, environnement, soutien aux personnes et aux familles, gouvernance et justice, éducation et culture, santé et services sociaux. Les services offerts par l'État jouent un rôle déterminant quant à la capacité de prospérer et à la qualité de vie des citoyennes et citoyens du Québec.

Regroupé autour de valeurs communes et d'une volonté d'excellence des services à la population, le personnel de la fonction publique québécoise est guidé par des principes de professionnalisme, d'intégrité et d'éthique qui mettent le bien commun au centre de toutes les décisions. En plaçant les citoyennes et citoyens au cœur de son action, avec des moyens répondant aux exigences et aux besoins d'une société moderne, la fonction publique permet au Québec d'évoluer de façon harmonieuse et de favoriser sa prospérité et son bien-être à long terme.

Aussi, le gage de son succès repose en grande partie sur sa capacité à s'adapter aux transformations de la société et à déployer les stratégies efficaces pour assurer la continuité et la qualité des services publics. La gestion stratégique des ressources humaines, pour un employeur de cette importance – le plus grand au Québec –, s'avère fondamentale à cette capacité d'adaptation.

Dans une fonction publique qui se modernise, il va de soi de mettre de l'avant des approches en matière de gestion des ressources humaines qui tiennent compte des nouvelles réalités et qui visent la performance des organisations. À travers les profonds changements que connaît la société, la fonction publique doit elle-même adopter les meilleures pratiques en matière d'emploi et de gestion. La Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 vise à assurer que la fonction publique dispose des outils nécessaires non seulement pour remplir ses missions essentielles pour la prospérité de la population du Québec, mais aussi pour agir de façon exemplaire en tant qu'employeur.

## SAVOIR INNOVER

De nos jours, les enjeux liés aux changements démographiques et à la transformation du marché de l'emploi, qui occasionnent une rareté de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs d'activité, s'avèrent déterminants pour la performance de la fonction publique. Il s'agit de défis auxquels font face toutes les grandes entreprises québécoises, et la fonction publique doit, à l'instar de celles-ci, faire preuve de flexibilité et mettre de l'avant les meilleures stratégies d'attraction et de développement de l'expertise pour accroître sa compétitivité et, par conséquent, sa performance.

La Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 propose ainsi des actions innovantes en gestion des ressources humaines, inspirées des meilleures pratiques en la matière. Ces actions cibleront particulièrement l'attractivité des meilleurs talents, le renforcement de l'expertise et la préparation de la relève, la représentativité de la diversité québécoise, la transformation des milieux de travail ainsi que la performance de la fonction publique.

Plusieurs projets pilotes seront aussi réalisés afin de concevoir une organisation du travail polyvalente, adaptée aux nouvelles réalités du marché du travail, soutenue par les technologies numériques et concourant à offrir des milieux de travail stimulants et mobilisateurs.

Ces projets pilotes viseront à offrir les conditions qui correspondront aux façons modernes de travailler, en plus de répondre aux nouvelles attentes du personnel : le télétravail, la gestion sans papier, le travail collaboratif, l'intégration des nouvelles technologies et la conciliation famille-travail-études. La souplesse, quant au lieu et au mode de travail, sera bénéfique pour l'État employeur. Ces nouvelles façons de faire permettent non seulement de stimuler la mobilisation du personnel et d'améliorer l'efficacité opérationnelle, mais aussi d'englober les valeurs de développement durable propres à la société moderne.

La vision est ambitieuse, mais réaliste dans son approche, en ce sens qu'elle prend ancrage dans la collaboration, la consultation et l'expérimentation, favorisant ainsi la contribution de chaque personne, le partage intergénérationnel et l'émergence d'idées nouvelles au bénéfice de la communauté.

Cette démarche viendra agir de façon complémentaire avec la Stratégie pour une administration publique numérique, qui vise à accélérer la transformation numérique des organisations et à mobiliser l'ensemble du personnel, qui est au cœur de cette transformation, autour d'une vision commune : rendre la fonction publique plus agile, moderne et adaptée aux réalités d'aujourd'hui.

**Pour relever les défis auxquels la fonction publique fait face, le gouvernement doit compter, plus que jamais, sur ses milliers d'employées et employés et de gestionnaires qui, quotidiennement, jouent un rôle essentiel dans l'atteinte des objectifs de l'État. Leur détermination, leur engagement et leur expertise constituent la pierre angulaire de la présente stratégie.**

## BÂTIR SUR DES ACQUIS

---

La présente stratégie prend le relais de la précédente, qui a été mise en œuvre de 2012 à 2017. Grâce aux efforts déployés, la fonction publique québécoise a pu se doter de nombreux moyens pour moderniser ses façons de faire, notamment en matière de dotation des emplois, d'interactions en ligne, d'embauche d'étudiantes et étudiants ainsi que de renforcement des cadres de gestion en matière d'éthique.

Il s'agit d'acquis précieux sur lesquels le gouvernement pourra s'appuyer pour poursuivre sur cette voie, en mettant en place des approches plus flexibles et plus ciblées.

## LES CHOIX STRATÉGIQUES

---

Pour atteindre ses objectifs, la Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 s'articule autour de quatre grands axes :

- Expertise et relève
- Diversité
- Transformation
- Performance

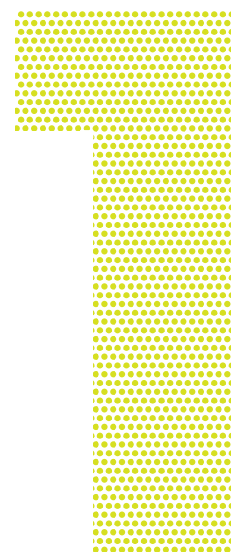
Ces quatre axes se concrétisent en quinze priorités d'action répondant à des objectifs précis, qui se traduisent par des perspectives professionnelles des plus stimulantes pour les milliers de personnes qui choisissent de travailler pour le service public.

Compter sur une relève de talent de tous horizons, maintenir une expertise de haut niveau, offrir des milieux de travail modernes et flexibles qui stimulent l'innovation, miser sur l'excellence en gestion, voilà les choix de la fonction publique pour les cinq prochaines années.



Innovate.  
Renew.  
Stand out.

AXE



EXPERTISE  
ET RELÈVE

Les multiples transformations du marché du travail, jumelées aux nombreux départs à la retraite au cours des prochaines années, rendent essentielle l'adaptation des façons de faire pour repérer et pour attirer une relève diversifiée et qualifiée au sein des ministères et organismes. Cela passe par la promotion des carrières, en particulier dans les postes clés, et par l'instauration de programmes destinés à soutenir la relève à fort potentiel.

Ce contexte exige aussi un effort concerté pour créer un environnement propice à l'apprentissage et au renouvellement des compétences tout au long de la carrière. C'est pourquoi la Stratégie vise à assurer le déploiement d'un modèle gouvernemental de développement continu de l'expertise et la création de cheminements d'apprentissage ciblés. Les investissements en formation seront également optimisés afin d'assurer le développement des compétences prioritaires et communes à l'ensemble des ministères et organismes.

## REPÉRER ET ATTIRER UNE RELÈVE DIVERSIFIÉE ET DES CANDIDATS HAUTEMENT QUALIFIÉS

La fonction publique veut se démarquer comme un employeur de choix pour attirer une main-d'œuvre talentueuse et compétente. La qualité des défis, les possibilités de carrière et les milieux professionnels stimulants qu'elle propose constituent des avantages distinctifs qui doivent continuer à être mis de l'avant.

Un pas important a récemment été franchi pour moderniser les façons de faire en matière d'embauche, pour renouveler l'expérience des citoyennes et citoyens et pour fidéliser les étudiantes et étudiants de la fonction publique. La Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 doit bâtir sur ces acquis et envisager de nouvelles perspectives.

**La fonction publique ouvre la voie à d'enrichissantes et prolifiques carrières. Avec dix domaines d'emploi, une soixantaine de secteurs d'activité et près de quatre cents spécialités, les possibilités d'élargir ses horizons professionnels ou d'occuper un emploi de haut niveau ne manquent pas.**



## ACTION 1 :

### Faire rayonner les carrières dans les services publics

La compétition entre employeurs est de plus en plus forte pour attirer une relève qualifiée, particulièrement pour les emplois à caractère stratégique et dans les secteurs en situation de rareté de main-d'œuvre. C'est pourquoi il importe maintenant d'aller plus loin et d'intensifier les actions et les approches d'attraction de la relève, tant auprès des jeunes et des personnes d'expérience qu'auprès des groupes visés par les objectifs d'embauche de la fonction publique, soit les membres des minorités visibles et ethniques, les personnes handicapées, les anglophones et les Autochtones.

Afin d'intéresser les personnes à faire carrière dans les postes clés ou requérant un savoir-faire d'exception, des approches ciblées d'attraction de la main-d'œuvre et de promotion des carrières seront déployées. Des portraits d'employées et employés inspirants seront présentés et des séances d'information et des journées de recrutement seront tenues pour que les personnes de talent puissent rencontrer directement les ministères et organismes employeurs, échanger et faire le pont entre leurs aspirations professionnelles et les missions des organisations.

Des ambassadeurs présents lors d'activités et de salons liés à l'emploi pourront partager leur expérience professionnelle et établir un contact direct avec les candidates et candidats potentiels pour faire connaître la nature des défis et les carrières dans la fonction publique.

Un travail de concertation entre les ministères et organismes permettra de mieux déterminer les besoins de main-d'œuvre et de déployer des stratégies de promotion modernes, grâce à un large réseau de diffusion, en vue de cibler les personnes ayant le profil recherché. C'est en travaillant ensemble pour un objectif commun que les différents acteurs des ministères et organismes arriveront à positionner la fonction publique comme un employeur de choix.

Il sera également important de faire rayonner l'expertise et les réalisations du personnel auprès d'un public plus élargi. En effet, ces dernières sont parfois peu connues de la population et leurs retombées sur la qualité des services aux citoyens mériteraient un plus grand écho afin d'en démontrer l'excellence, la performance et l'aspect innovateur. Des stratégies visant à promouvoir et faire connaître plus amplement ces personnes et ces réalisations seront ainsi déployées en continu.

#### AUJOURD'HUI

Les mesures de promotion sont plutôt générales et s'adressent à de grands bassins de candidatures. La nature des défis à relever dans la fonction publique est méconnue, et l'importance du rôle des organisations gouvernementales est à promouvoir.

#### VISION 2023

La fonction publique recherche en continu des personnes de talent souhaitant faire carrière dans les postes clés ou requérant un savoir-faire d'exception. De nouvelles stratégies de promotion innovantes et plus ciblées sont mises en œuvre. Elles mettent en valeur le personnel, les défis professionnels et la diversité des carrières, positionnant ainsi la fonction publique comme un employeur de choix.

## ACTION 2 :

### Tirer profit des transformations du marché du travail

Il est essentiel de disposer d'information et de données à jour sur les enjeux émergents en matière de main-d'œuvre pour estimer adéquatement les besoins actuels et futurs de la fonction publique et pour permettre ainsi d'établir les meilleures stratégies d'intervention.

C'est pourquoi seront mises de l'avant de nouvelles approches de collaboration et de réseautage avec les différents partenaires et acteurs du marché du travail pour tirer profit d'avis éclairés et diversifiés sur les tendances du marché de l'emploi, sur l'évolution des milieux de travail, sur l'acquisition et la reconnaissance de nouvelles compétences et sur les plus récents outils et approches en matière de planification et de gestion de la main-d'œuvre.

Le renforcement des réseaux d'échange avec le milieu de l'éducation et les ordres professionnels, la mise sur pied de projets de recherche et la tenue de consultations auprès de divers intervenants internes et externes seront proposés afin d'assurer, en tout temps, une vigie globale des tendances et des changements sociodémographiques et technologiques qui transforment le marché du travail.

Des sondages sur la perception de la fonction publique auprès des personnes recherchées et au sein du personnel seront effectués afin d'en arriver à poser des diagnostics clairs sur le contexte de travail actuel et de pouvoir intervenir le plus rapidement et efficacement possible lorsque nécessaire.

#### AUJOURD'HUI

La fonction publique fait face à des enjeux majeurs en matière de planification de la main-d'œuvre (départs à la retraite, compétitivité du marché de l'emploi et rareté de main-d'œuvre). Elle dispose d'une bonne connaissance des enjeux actuels relatifs à sa main-d'œuvre, mais doit maintenant se positionner adéquatement devant la complexité grandissante du marché du travail.

#### VISION 2023

La fonction publique établit des liens et des mécanismes d'échanges pérennes avec l'ensemble des acteurs du marché du travail afin de documenter et de mieux comprendre et connaître les besoins de main-d'œuvre actuels et futurs. Cette veille stratégique lui permet d'innover, de se positionner comme employeur de choix et d'attirer une relève compétente.

## PRENDRE UN VIRAGE STRATÉGIQUE EN MATIÈRE D'APPRENTISSAGE ET DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Le gouvernement doit préserver l'expertise au sein de la fonction publique et renforcer les compétences et le savoir-faire de son personnel en ayant le souci constant d'intégrer aux initiatives mises en place les valeurs d'exemplarité et d'intégrité qui guident le personnel de la fonction publique dans ses fonctions.



## ACTION 3 :

### Déployer un modèle gouvernemental de développement continu de l'expertise

**L'opportunité d'offrir au personnel de la fonction publique un environnement numérique d'apprentissage libre-service sera évaluée. Celui-ci regrouperait l'ensemble de l'offre de développement des compétences et de l'expertise au moyen de diverses fonctionnalités d'apprentissage en ligne : classes virtuelles, capsules, webinaires, etc.**

Des sommes importantes sont investies chaque année en formation pour le personnel de la fonction publique. Un virage stratégique viendra optimiser ces investissements et assurer le développement de compétences ciblées et prioritaires.

Un nouveau modèle de gouvernance en matière de développement des compétences sera mis en place pour améliorer la performance individuelle et organisationnelle et pour assurer que l'apprentissage et le savoir de l'organisation seront directement alignés sur ses stratégies et ses objectifs.

Pour la mise en place de ce modèle, un budget centralisé sera établi et une offre gouvernementale globale sera élaborée pour le développement de compétences prioritaires et communes à l'ensemble des ministères et organismes. Non seulement cette nouvelle façon de faire procurera des économies d'échelle, mais elle accroîtra l'efficacité des activités liées au renforcement de l'expertise.

Dorénavant, une planification globale à long terme des activités gouvernementales de développement sera établie en fonction des besoins prioritaires et stratégiques. La fonction publique bénéficiera ainsi d'une expertise solide et stable. Ce virage permettra également la mise en place de parcours d'apprentissage afin de répondre aux besoins prioritaires reconnus dans la planification de la main-d'œuvre, particulièrement dans des secteurs jugés stratégiques.

#### AUJOURD'HUI

L'offre en matière de développement des compétences est décentralisée et confiée à divers intervenants internes et externes. Les besoins d'ensemble de la fonction publique sont satisfaits de façon partielle.

#### VISION 2023

La fonction publique dispose d'une approche stratégique en matière de développement des compétences, qui lui permet de bien définir les compétences communes et d'établir des priorités. Un environnement numérique d'apprentissage permet d'offrir un guichet unique au personnel et d'assurer un suivi adéquat des formations offertes aux membres de la fonction publique.

## ACTION 4 :

### Offrir des cheminements d'apprentissage ciblés

La fonction publique a besoin d'une expertise de pointe qui s'adapte et se renouvelle au rythme des changements que connaît la société. Considérant la grande diversité des profils et des catégories d'emplois, la fonction publique doit s'assurer de bien soutenir les personnes et les organisations en fonction de leurs besoins et de leurs expertises particulières.

Des cheminements d'apprentissage inspirés des meilleures pratiques seront ainsi proposés afin de répondre à la fois aux besoins de la personne et à ceux de l'employeur.

Dans un environnement évolutif, la personne doit bénéficier d'un accompagnement assurant son perfectionnement tout au long de sa carrière, et plus particulièrement au cours des périodes de transition. Cet accompagnement doit prendre appui sur les situations concrètes vécues dans le cadre du travail. Il doit aussi permettre une intégration optimale de la personne dans son nouvel emploi et faciliter l'exercice efficace de ses responsabilités. La mise en œuvre de cheminements bien ciblés contribuera à la rétention des employées et employés ainsi qu'à la progression de leur carrière au sein de la fonction publique.

On comptera également sur le jumelage de cohortes d'employées et employés avec des personnes plus expérimentées, en particulier dans des domaines en forte demande.

#### AUJOURD'HUI

L'accompagnement offert aux employées et employés pour leur cheminement de carrière et le développement de leurs compétences est variable selon l'organisation. Les cheminements sont très variés et généralement abordés selon une approche individuelle.

#### VISION 2023

À des étapes clés de la carrière ou dans des domaines ciblés, des cheminements d'apprentissage sont proposés en réponse à la fois aux besoins de la personne et à ceux de la fonction publique. Les employées et employés bénéficient d'un meilleur encadrement pour leur cheminement de carrière. Des cohortes sont créées et bénéficient du soutien de personnes reconnues pour leur expertise et leur compétence.

## ACTION 5 :

### **Instaurer des programmes destinés à la relève à fort potentiel**

Pour remplir ses nombreuses missions, la fonction publique doit disposer d'un niveau d'expertise interne optimal. Dans la mesure où des milliers de postes seront à pourvoir chaque année, il faut s'assurer de bien préparer et de soutenir la relève.

Afin de bénéficier en tout temps d'une relève prête à occuper des postes stratégiques ou à remplacer certaines personnes clés, un cheminement structuré sera proposé aux personnes reconnues comme ayant le meilleur potentiel de relève. Ces dernières pourront alors tirer profit d'un encadrement particulier pour développer leurs compétences et pour soutenir leur cheminement de carrière.

Des outils seront également mis à la disposition des ministères et organismes afin de les aider à repérer et à soutenir la relève à fort potentiel pour des postes clés au sein de leur organisation.

D'autres administrations gouvernementales ont élaboré des programmes ciblant la relève à fort potentiel, et la fonction publique du Québec cherchera à s'en inspirer.

#### AUJOURD'HUI

Les actions liées à la détection et à la gestion des hauts potentiels et des postes clés sont variables selon les ministères et organismes.

#### VISION 2023

La relève à fort potentiel profite de programmes gouvernementaux visant à favoriser son développement professionnel et à l'encourager à occuper des postes stratégiques.

Innover.  
Se renouveler.  
Se démarquer.

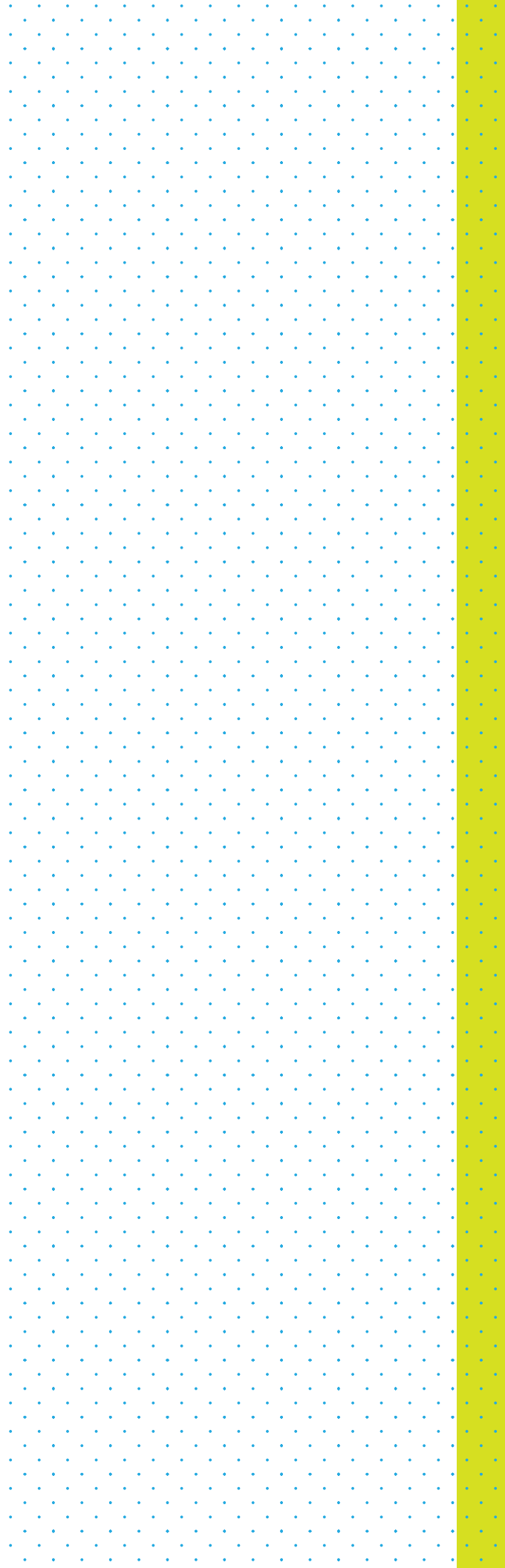


AXE



DIVERSITÉ

---



Le principe visant la contribution optimale de tous les groupes reflétant la diversité de la société québécoise au sein des effectifs fait partie des fondements mêmes de la fonction publique. Inscrit dans la Loi sur la fonction publique, ce principe a donné lieu à diverses mesures qui ont permis de réels progrès. Il convient maintenant de renforcer ces mesures, afin de favoriser la pleine contribution de ces groupes et de mieux refléter les réalités d'aujourd'hui. Il faut savoir qu'au cours des prochaines années, la relève de la main-d'œuvre au Québec sera largement issue de l'immigration.

La fonction publique offre un contexte invitant et stimulant aux personnes de toutes origines. L'égalité d'accès aux emplois et le renouvellement des approches en la matière seront des leviers importants pour assurer que le visage de la fonction publique se transforme de concert avec celui de la société québécoise.

### COMPTER SUR LA RICHESSE DE LA DIVERSITÉ QUÉBÉCOISE

---

La fonction publique s'enrichit par la contribution de personnes qui reflètent la diversité de la société québécoise. Une intégration réussie de ces personnes en milieu de travail permet de tirer pleinement profit du potentiel de chacune d'elles. En outre, une telle intégration assure une compréhension plus exacte des besoins de tous les citoyens et citoyennes et favorise ainsi une évolution des programmes et services offerts par le gouvernement du Québec, en fonction des besoins réels de la société.

## ACTION 6 :

### Miser sur une fonction publique inclusive

**L'accroissement de la diversité au sein des équipes se traduit, au final, par de meilleurs services à la population.**

Diverses mesures seront élaborées pour soutenir le renforcement de la diversité et la reconnaissance des contributions de tout un chacun, dans une gestion globale de la diversité. Des actions de sensibilisation et d'intégration seront déployées. Il est également important d'instaurer et de maintenir un dialogue continu avec des

porte-paroles des groupes concernés, en mettant en place des mécanismes d'échanges structurés. Des liens systématiques seront, en outre, établis avec divers acteurs qui assurent la prise en compte des préoccupations des groupes visés par les objectifs d'embauche de la fonction publique, soit les membres des minorités visibles et ethniques, les personnes handicapées, les anglophones et les Autochtones.

Pour bien représenter et bien servir la société québécoise, la fonction publique s'assurera que ses équipes seront aussi inclusives que possible et qu'elles compteront sur l'apport de toutes et de tous. Il est donc important de s'assurer que le recrutement des employées et employés ainsi que des gestionnaires atteindra des objectifs de représentativité et de diversité, tout en préservant un climat de travail respectueux des différences.

#### AUJOURD'HUI

La gestion de la diversité passe par un ensemble de programmes et de mesures ciblant des groupes particuliers. Les liens avec les porte-paroles des divers groupes concernés sont ponctuels.

#### VISION 2023

La fonction publique compte sur une main-d'œuvre diversifiée qui reflète bien la réalité de la société québécoise. La diversité favorise la créativité et l'innovation. Le dialogue avec les différents groupes est continu, et les mesures proposées s'inscrivent dans une gestion globale de la diversité.

## ACTION 7 :

### Réviser le programme d'accès à l'égalité en emploi pour les membres des minorités visibles et ethniques

Les efforts pour diversifier la fonction publique se sont intensifiés avec la mise en place du Programme d'accès à l'égalité en emploi pour les membres des communautés culturelles. La réalité québécoise a toutefois considérablement évolué et le renouvellement des effectifs, au cours des prochaines années, offre une occasion privilégiée d'accroître la diversité de la fonction publique.

La fonction publique entend ainsi refléter plus fidèlement la diversité québécoise et prendre de nouveaux moyens afin de faciliter l'inclusion et l'intégration des personnes issues des minorités visibles et ethniques. C'est pourquoi le nouveau Programme d'accès à l'égalité en emploi deviendra un réel instrument d'inclusion et d'intégration à la fonction publique.

Ce programme, destiné aux membres des minorités visibles et ethniques, comprendra notamment de nouvelles cibles de représentativité et des mesures visant à favoriser l'intégration des nouveaux arrivants, l'embauche d'étudiants et étudiantes de même que l'attraction et la rétention de membres de ces minorités hors de la grande région de Montréal. La promotion du programme auprès des clientèles concernées et le déploiement d'activités de sensibilisation et de formation contribueront à l'atteinte des objectifs fixés.

En soutenant l'accès à l'égalité en emploi au sein de la fonction publique, les ministères et organismes pourront tirer pleinement profit du potentiel de la diversité.

#### AUJOURD'HUI

Plusieurs mesures d'accès à l'égalité en emploi pour les membres des minorités visibles et ethniques ont été déployées au fil du temps et des progrès intéressants ont été constatés. Les approches sont toutefois à revoir pour mieux refléter les réalités actuelles.

#### VISION 2023

La fonction publique reflète la diversité de la société québécoise. Le nouveau programme d'accès à l'égalité permet de renforcer la présence des membres des minorités visibles et ethniques, qui devra se refléter dans toutes les régions du Québec.

**Par la mesure d'intégration en emploi pour les nouveaux arrivants membres des minorités visibles et ethniques, la fonction publique donne à ces personnes l'occasion de vivre une expérience de travail au Québec qui peut leur ouvrir des portes vers des emplois stables dans tous les secteurs du marché du travail. Des processus de qualification réservés à cette clientèle sont ainsi prévus.**



## ACTION 8 :

### **Mettre en œuvre un programme d'accès à l'égalité en emploi pour les personnes handicapées**

Le gouvernement du Québec travaille depuis longtemps à l'intégration des personnes handicapées au sein de la fonction publique. Le Plan d'embauche pour les personnes handicapées est en vigueur depuis 1984. Il comprend plusieurs mesures et actions, notamment le Programme de développement de l'employabilité à l'intention des personnes handicapées, qui offre l'occasion aux gestionnaires d'accueillir et d'accompagner des personnes handicapées et de les aider à acquérir des connaissances et des habiletés professionnelles en occupant un emploi au sein de la fonction publique québécoise. Ce programme permet aussi de faciliter l'accès de ces personnes au marché du travail en général, grâce à l'expérience de travail acquise.

Les mesures soutenant la présence des personnes handicapées méritent toutefois d'être revues et renforcées. C'est pourquoi la présente stratégie comprend la mise en place d'un nouveau programme d'accès à l'égalité en emploi, qui actualisera les cibles de représentativité pour refléter plus fidèlement la présence active des personnes handicapées au sein de la société. Ce projet collectif nécessitera la collaboration de l'ensemble des ministères et organismes ainsi que de nombreux intervenants externes. Il s'inscrit dans la politique À part entière : pour un véritable exercice du droit à l'égalité, de l'Office des personnes handicapées du Québec.

#### AUJOURD'HUI

Le Plan d'embauche pour les personnes handicapées, en vigueur depuis 1984, vise un taux de présence de 2 % dans l'effectif régulier de la fonction publique. En mars 2017, le taux était de 1,3 %.

#### VISION 2023

Les personnes handicapées bénéficient d'un nouveau programme d'accès à l'égalité en emploi. Leur présence augmente au sein de la fonction publique, notamment grâce à l'établissement de nouvelles cibles de représentativité, au renforcement du Programme de développement de l'employabilité à l'intention des personnes handicapées et à la mise en œuvre d'activités de formation et de sensibilisation pour les gestionnaires.

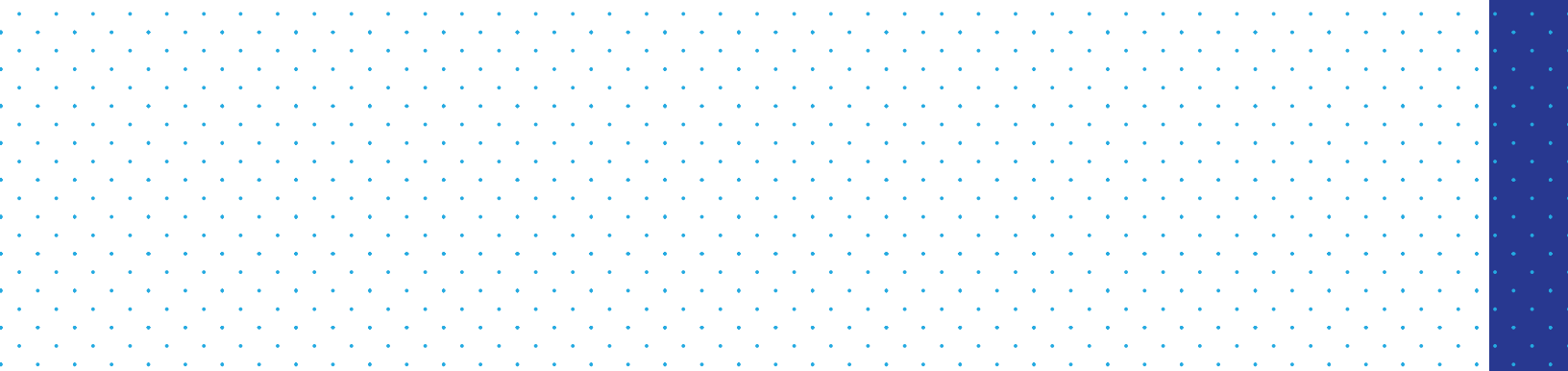


AXE



TRANSFORMATION |

Innover.  
Se renouveler.  
Se démarquer.



Compétente, renouvelée et diversifiée, adaptée aux nouvelles réalités technologiques et animée par la volonté d'offrir des services publics exemplaires, la fonction publique devra aussi disposer d'un cadre de travail qui favorisera et qui soutiendra la performance des personnes et des équipes. Pour

**Comme l'a démontré un sondage réalisé en 2016 pour le Secrétariat du Conseil du trésor, l'intérêt du travail, le contenu des tâches, le climat de travail ainsi que la conciliation famille-travail-études comptent parmi les critères les plus importants pour choisir un emploi.**

ce faire, il sera important d'offrir des milieux de travail stimulants à tous points de vue, qu'il s'agisse de l'organisation du travail, de la qualité des espaces physiques ou des outils technologiques. Les investissements requis pour ce faire donneront lieu à des gains importants, tant sur le plan qualitatif que sur l'efficacité et les coûts.

Approches collaboratives, lieux de travail à aires ouvertes, flexibilité de l'organisation du travail, contextes stimulants et climat de travail propice à l'innovation, voilà comment la fonction publique pourra non seulement répondre aux exigences croissantes du personnel, mais aussi effectuer des gains importants en matière d'efficacité et de satisfaction. Cela se traduira par des retombées positives sur la prestation de services à la population.

## OFFRIR DES MILIEUX DE TRAVAIL STIMULANTS

La transformation de la fonction publique doit se réaliser par une vision renouvelée et modernisée des milieux de travail. Il ne suffit pas de redéfinir ce qu'on fait; il faut également revoir la manière dont on le fait. Cela implique de repenser fondamentalement les façons de travailler.

À l'instar des employeurs publics et privés qui se démarquent, la fonction publique veut offrir à son personnel un environnement de travail stimulant qui prend appui sur une vision moderne de l'organisation du travail et de l'aménagement des espaces ainsi que sur les avancées en matière de technologies numériques.

## ACTION 9 :

### Concevoir une organisation du travail adaptée aux nouvelles réalités

Les modes de travail seront repensés afin de répondre aux nouveaux besoins et défis des organisations et des personnes, et ce, dans un contexte en constante évolution. La fonction publique compte également accélérer l'intégration des technologies pour tirer profit du partage et de la gestion numérique de l'information, du télétravail et du travail collaboratif.

À l'instar des tendances actuelles, un nouveau concept d'aménagement des espaces sera mis de l'avant afin de répondre aux besoins de ces nouveaux modes de travail flexibles et collaboratifs. En lien avec la vision immobilière élaborée par la Société québécoise des infrastructures, les espaces de travail seront ainsi transformés pour créer les conditions propices à l'innovation et à la créativité par un meilleur partage de l'information et des idées, et une réactivité accrue entre les membres du personnel. Les milieux seront aussi décroissonnés et aménagés à aires ouvertes de façon à offrir à tout le personnel l'accès à la lumière et à la vue extérieure.

**L'utilisation accrue des outils numériques joue un rôle de catalyseur dans la transformation des pratiques et de l'organisation du travail. Elle ouvre la voie aux modes de travail privilégiant l'échange, la collaboration et le travail à distance. Dans ce contexte, des projets pilotes seront réalisés, dont la gestion sans papier et le télétravail.**

Des outils technologiques adaptés à ce mode de travail – tablettes électroniques, ordinateurs portables, téléphones logiciels, équipements multimédia et de vidéoconférence – seront déployés pour maximiser la flexibilité et l'efficacité.

Ces milieux, qui profiteront d'une organisation du travail plus agile et de technologies adaptées et performantes, contribueront à l'objectif d'attraction et de fidélisation des talents au sein de la fonction publique, tout en favorisant la mobilisation, l'engagement et le mieux-être du personnel.

De concert avec le renouvellement des environnements de travail, le recours aux technologies aura des retombées positives sur :

- la performance ;
- la culture et l'image de l'organisation ;
- l'organisation du travail ;
- l'expérience du personnel ;
- les coûts ;
- la mobilité durable ;
- l'empreinte écologique.

Cet esprit de décloisonnement et de collaboration dépasse l'échelle des équipes ou des organisations individuelles. C'est pourquoi d'autres projets visant la mise en place de pôles d'expertise et le travail en réseau seront également mis en œuvre, notamment la création d'équipes de spécialistes dans différents domaines. Cette approche permettra d'offrir des expertises de haut niveau à l'ensemble de la fonction publique, et ce, dans toutes les régions.

Les avantages escomptés sont :

- plus de flexibilité, pour l'employée ou l'employé, comme pour l'employeur;
- une meilleure conciliation famille-travail-études;
- un partage de l'information et des meilleures pratiques;
- un regroupement de l'expertise et des compétences au profit des organisations;
- une amélioration de la capacité à innover.

## AUJOURD'HUI

L'organisation du travail est généralement traditionnelle : les environnements fermés et les postes de travail fixes. Il y a peu d'environnements de travail à usage collectif, et chaque personne se voit attribuer un poste, indépendamment de la fréquence d'occupation et de la nature des fonctions exercées. Le télétravail n'est pas encadré et il s'intègre mal à une organisation du travail traditionnelle. L'expertise est dispersée dans les différentes organisations et est liée aux missions propres à chacune d'elles, ce qui limite les possibilités de partage et crée des capacités variables au sein des organisations et des régions.

## VISION 2023

L'organisation du travail est plus flexible et décloisonnée. Elle favorise une polyvalence accrue, des environnements de travail plus ouverts et collaboratifs et des technologies de l'information plus aptes à soutenir le travail en réseau. Les projets pilotes mènent à l'évolution des pratiques dans l'ensemble de la fonction publique. Le télétravail est encadré et autorisé dans les types d'emplois et d'activités qui s'y prêtent. Des pôles d'expertise dans différents domaines spécialisés soutiennent l'ensemble des ministères et organismes pour renforcer la capacité d'agir de toute la fonction publique.

## ACTION 10 :

### **Diffuser une offre de service en ressources humaines favorisant la réussite des transformations organisationnelles**

Pour que les transformations organisationnelles et le renouvellement de l'organisation du travail s'effectuent avec succès, les dirigeantes et dirigeants et les gestionnaires doivent bénéficier d'un soutien adéquat pour implanter et mener à bien les changements. Les répercussions des transformations sur les ressources humaines doivent être mieux évaluées afin d'assurer une approche de gestion globale et intégrée et de garantir le succès des améliorations proposées.

C'est pourquoi la Stratégie vise la création d'une offre propre à la gestion des ressources humaines, dans un contexte d'implantation de transformations organisationnelles. L'objectif est de mieux aligner le soutien et la gestion du changement aux projets d'amélioration de la performance, en tenant bien compte des multiples effets potentiels sur les personnes, comme sur l'organisation dans son ensemble.

Le soutien offert aux directions des ressources humaines des ministères et organismes tiendra compte de l'ensemble des dimensions et des effets des transformations organisationnelles et se traduira par des plans d'intervention ciblés et adaptés aux particularités des ministères et organismes, favorisant une transition harmonieuse : outils, ateliers de formation, partage d'expertise et vigie sur les meilleures pratiques viendront soutenir les directions des ressources humaines dans leur travail. Une meilleure reconnaissance de l'expertise associée aux projets de transformation permettra également de tirer profit des ressources appropriées pour soutenir la prise de décision tout au long de l'évolution des réorganisations administratives.

#### AUJOURD'HUI

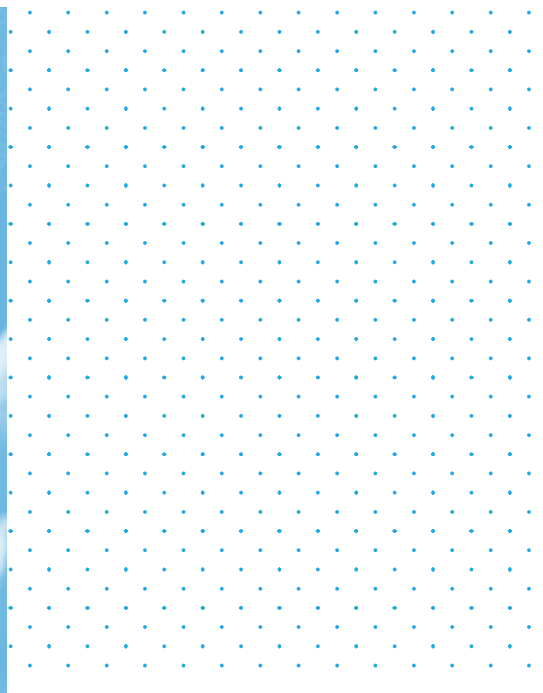
Actuellement, les outils offerts aux ministères et organismes portent sur une démarche type de gestion d'un changement précis, plutôt que sur une approche intégrée qui prend en compte l'ensemble des dimensions et des effets des transformations sur les ressources humaines.

#### VISION 2023

Les ministères et organismes disposent d'une offre de service intégrée comprenant l'expertise et les outils adéquats, afin de soutenir leurs efforts en matière de transformation organisationnelle. Les effets potentiels des transformations sur les ressources humaines sont pris en compte de façon globale et s'appuient sur des pratiques concrètes, adaptées aux nouvelles réalités et aux objectifs fixés.



Innover.  
Se renouveler.  
Se démarquer.





PERFORMANCE |

AXE



Le contexte dans lequel évoluent les gestionnaires de la fonction publique est complexe et changeant. Il se caractérise par la diversité grandissante des enjeux auxquels les gestionnaires font face et par la rapidité de réaction nécessaire. Bon nombre de ceux-ci sont appelés à gérer des projets d'envergure nécessitant des ressources importantes et interpellant souvent de nombreux partenaires et intervenants dont les contributions sont interreliées.

Le leadership de gestion est essentiel pour favoriser l'agilité de la fonction publique et pour moderniser l'État.

Il faut se rappeler que le renouvellement des effectifs de la fonction publique concerne aussi les quelque 3 200 cadres qui soutiennent et mobilisent au quotidien leurs équipes dans la réalisation des orientations gouvernementales. Pour maintenir et accroître l'excellence en gestion et la performance de la fonction publique, il devient d'autant plus important de préparer la relève pour les emplois de haut niveau et d'outiller les cadres actuels et futurs afin qu'ils puissent répondre aux défis de gestion du secteur public de demain.

La Stratégie vise également à mieux gérer la contribution des personnes et des équipes, pour améliorer tant la performance de la fonction publique que le bilan général en matière de santé des personnes au travail.

## VISER L'EXCELLENCE EN GESTION

Agents de changement de premier plan, les gestionnaires ont la responsabilité de mener à bien les transformations attendues par le gouvernement et de donner un sens aux mesures et aux actions mises en place. Ils doivent soutenir leurs équipes dans la réalisation des transformations ainsi que favoriser la performance et l'atteinte des résultats.

Afin de renforcer et de maintenir les habiletés de gestion, la fonction publique veillera à offrir des programmes et des activités d'accompagnement aux gestionnaires et à la relève de gestion. Une attention particulière sera portée aux actions qui soutiennent les étapes clés de la carrière, notamment à l'entrée dans des fonctions de gestion et au moment de la progression vers un poste de niveau supérieur.

## ACTION 11 :

### **Déployer une offre gouvernementale intégrée de développement de carrière en gestion publique**

Les nombreuses transformations organisationnelles et les attentes en matière de performance engendrent des besoins de renforcement et de maintien des capacités de gestion. Dans un tel contexte, une offre intégrée en matière de développement de carrière sera déployée, pour faire en sorte que les gestionnaires publics répondent pleinement aux défis à venir.

Dès leur entrée en fonction, et tout au long de leur carrière, les gestionnaires bénéficieront de possibilités d'apprentissage en continu. Une attention particulière sera portée à certaines étapes clés de la carrière. Les mesures appliquées viendront en soutien au repérage et à la préparation de la relève, au stage probatoire, à l'accession à des fonctions de gestion et à la progression de carrière. Des approches diversifiées et performantes seront au cœur de l'offre : programmes, parcours ciblés, codéveloppement et séminaires.

Divers moyens seront mis en œuvre, de façon intégrée et cohérente, pour assurer notamment le partage d'expériences entre gestionnaires, l'ouverture aux nouvelles approches et l'expérimentation de façons de faire pour favoriser le renforcement du leadership et la qualité de gestion.

#### AUJOURD'HUI

L'offre de service aux gestionnaires est variable selon les ministères et organismes. Les besoins sont importants, en raison des différents défis de gestion et des nombreux départs à la retraite.

#### VISION 2023

Grâce à une offre globale intégrée en matière de développement de carrière en gestion publique, les gestionnaires nouveaux et actuels bénéficient d'un soutien structuré, en particulier lors de passages vers des responsabilités accrues. L'approche prend en compte les besoins individuels comme les besoins organisationnels, pour favoriser le développement des compétences des gestionnaires et le renforcement des expertises en la matière au sein de la fonction publique.

## ACTION 12 :

### Maximiser le leadership de gestion

Une carrière en gestion s'étend sur plusieurs années et comporte, bien souvent, une diversité de responsabilités. Au fil de leur expérience, les gestionnaires ressentent le besoin de réfléchir sur leurs pratiques de gestion en vue de les renouveler et de consolider leur leadership. L'apprentissage entre pairs est reconnu comme une approche très efficace pour soutenir la réflexion et pour faire évoluer les pratiques. Le partage structuré d'expériences et de préoccupations, axé sur des retombées clairement définies, favorise l'adoption de pratiques de gestion renouvelées et éprouvées.

La mise en place de cercles d'excellence permettra de tirer pleinement profit de cette approche. Ces cercles se démarqueront par leur potentiel d'améliorer la capacité des participantes et participants à apprendre de leurs expériences et de celles des autres. À la fois praticiens et formateurs, ils possèdent un vaste réservoir de connaissances, de savoir-faire et de savoir-être.

Chacun des cercles comptera sur l'apport d'une ou d'un gestionnaire dont la vaste expérience contribuera à alimenter les réflexions et les apprentissages du groupe. Le cercle pourra aussi profiter de conseils de spécialistes selon les différents thèmes qui seront priorisés par les membres. Le trait d'union ainsi créé favorisera un apprentissage collectif, voire la création d'outils concrets permettant l'adaptation rapide des façons de faire en réponse aux nombreux changements.

Un forum de « gestionnaires d'impact » sera par ailleurs mis en place. Composé de cadres de haut niveau, ce forum aura recours à une approche novatrice pour partager les préoccupations stratégiques, pour enrichir les pratiques et pour s'inspirer d'approches éprouvées dans d'autres organisations :

- maillage et échanges avec des membres de la haute fonction publique, des gestionnaires chevronnés provenant du milieu des affaires et des spécialistes du milieu universitaire;
- services-conseils de haut niveau.

La présente stratégie vise également la mise en place d'une vitrine consacrée aux gestionnaires, l'Espace leadership, qui leur permettra de trouver, en un seul et même endroit, une foule d'outils et de renseignements utiles à l'exercice de leur fonction.

#### AUJOURD'HUI

Des groupes interministériels de codéveloppement en gestion permettent des échanges principalement axés sur le partage des expériences entre pairs.

#### VISION 2023

Les gestionnaires peuvent aussi compter sur des cercles d'excellence réunissant des gestionnaires de diverses organisations ainsi que sur un forum de « gestionnaires d'impact » pour les cadres de haut niveau. Guidés par des gestionnaires et des spécialistes reconnus, leurs échanges sont axés sur l'apprentissage, sur l'amélioration et sur le renouvellement des pratiques de gestion. L'Espace leadership, destiné aux gestionnaires et à la relève, devient le lieu privilégié offrant tous les outils et les renseignements utiles à l'exercice des fonctions de gestion.

## ACTION 13 :

### Préparer la relève pour les emplois de haut niveau

Comme bien d'autres administrations publiques, la fonction publique québécoise a connu et connaîtra, dans les prochaines années, un nombre important de départs à la retraite. Des quelque 3 200 cadres actuellement en poste, environ 23 % pourraient prendre leur retraite d'ici 2022. Dans le cas des cadres de niveau supérieur (classes 1 à 3), quelque 28 % quitteraient la fonction publique d'ici 2022.

Le défi de la relève est d'autant plus crucial que ces cadres de niveau supérieur jouent un rôle de conseillers stratégiques de première importance auprès des décideurs gouvernementaux. Ils ont également un rôle essentiel à jouer en matière de mobilisation et de gestion de la performance des gestionnaires et des équipes sous leur responsabilité.

Une approche de préparation de la relève propre aux emplois de haut niveau sera adoptée afin d'assurer que les responsabilités liées à ces postes seront prises en charge par des personnes compétentes. Elle permettra la mise en œuvre d'une démarche particulière de développement des compétences chez les cadres montrant un potentiel et un intérêt pour les postes de catégories supérieures.

L'approche misera sur un ensemble d'initiatives combinant formation, plans personnalisés d'apprentissage, parcours vers la gestion publique stratégique, mentorat et groupes de codéveloppement.

#### AUJOURD'HUI

Plus du quart des cadres de niveau supérieur devraient quitter la fonction publique d'ici 2022. Les plans pour assurer la relève dans ces postes de gestion varient selon les ministères et organismes.

#### VISION 2023

Une approche de préparation de la relève pour les emplois de haut niveau permet d'assurer la continuité à ces postes stratégiques par la préparation de personnes compétentes.

## ENCADRER ET SOUTENIR LA CONTRIBUTION DES PERSONNES ET DES ÉQUIPES

Tant pour le mieux-être des personnes que pour la capacité des ministères et organismes à remplir leur mission de façon efficace et productive, la santé des personnes au travail doit être une priorité pour l'ensemble de la fonction publique et, en particulier, pour ses gestionnaires.

Pour assurer les conditions favorables à la performance des personnes et des équipes, une plus grande satisfaction et un meilleur engagement du personnel, il est important d'offrir un encadrement approprié et un soutien qui permettent aux personnes de bien comprendre les attentes à leur égard et d'obtenir une évaluation pertinente et attentive de leur contribution.

## ACTION 14 :

### Planter une vision globale en santé des personnes au travail

La présente stratégie comprend l'implantation d'une vision globale en santé des personnes au travail, avec comme objectif prioritaire d'assurer la présence d'un personnel mobilisé au travail, en offrant aux ministères et organismes le soutien nécessaire pour y parvenir. Cette vision précise les rôles et les responsabilités de chacun des acteurs (dirigeantes et dirigeants, gestionnaires, directions des ressources humaines et personnel).

Elle propose les actions concrètes qui agissent le plus directement sur l'atteinte des objectifs et prévoit le soutien, par une offre de service et par des outils appropriés, pour la réalisation de ces actions. Une des cibles consiste à faire de la santé des personnes au travail une préoccupation qui figure dans les attentes de tous les gestionnaires. Une autre de ses visées est de favoriser un climat de travail sain et respectueux, notamment par l'application soutenue de règles de civilité et la prévention du harcèlement sous toutes ses formes.

La vision se décline en quatre axes :

- Promotion
- Prévention
- Gestion de l'invalidité
- Gestion du retour au travail

#### AUJOURD'HUI

Malgré une sensibilisation accrue aux questions liées à la santé des personnes au travail et la mise en place d'une approche intégrée en la matière, les taux d'absentéisme demeurent préoccupants au sein de la fonction publique. La valorisation des efforts investis en santé est insuffisante et variable au sein des ministères et organismes, tout comme la disponibilité de l'expertise et des indicateurs pertinents.

**L'absentéisme au travail représente une préoccupation majeure occasionnant des coûts, affectant le mieux-être et réduisant l'efficacité. Investir dans la santé au travail est un engagement au bénéfice des personnes et des organisations.**

#### VISION 2023

Une vision globale en matière de santé des personnes au travail est déployée dans l'ensemble des ministères et organismes. Elle vise aussi bien la promotion de la santé au travail que la prévention, la gestion des invalidités et l'encadrement du retour au travail. La gestion de la santé des personnes fait partie intégrante de l'ensemble des activités de gestion. Les indicateurs trimestriels requis pour la prise de décision et l'expertise pertinente sont mis à la disposition de l'ensemble des ministères et organismes.

## ACTION 15 :

### **Élaborer de nouvelles approches de gestion de la performance**

Il importe de bien connaître et de comprendre la façon dont les employées et employés peuvent contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation en harmonisant leurs compétences et leurs talents aux priorités clés.

Ces conditions se réalisent par une gestion de la performance qui, exercée de manière optimale, incite à l'excellence en plus de renforcer la responsabilisation et d'améliorer les résultats de l'organisation. C'est pourquoi les pratiques en cette matière seront revues.

Avec la présente stratégie, la fonction publique définira de nouvelles approches renforçant l'encadrement et le suivi quant à l'atteinte des résultats.

Le cadre de gestion actuel sera appelé à évoluer pour refléter les meilleures pratiques en matière de gestion de la performance. Ainsi, chaque employée ou employé recevra de manière plus systématique des attentes claires quant aux résultats à obtenir par rapport aux objectifs de son unité administrative, ainsi qu'une rétroaction en continu afin d'apporter les améliorations requises au fur et à mesure.

Cette action comprend également la création d'outils de gestion de la performance à l'intention des directions des ressources humaines et des gestionnaires concernés, ainsi que la tenue de formations nécessaires à leur utilisation.

#### AUJOURD'HUI

La communication au personnel, sur une base annuelle, d'attentes personnalisées concernant les résultats, les comportements et les attitudes est une pratique de plus en plus répandue, mais appliquée de façon inégale.

#### VISION 2023

L'encadrement et le suivi relatifs à l'atteinte des résultats font l'objet de nouvelles approches. Les mécanismes de suivi sont appliqués de façon régulière, pour évaluer la performance de façon continue et pour apporter les améliorations requises dès que possible. De nouveaux outils de gestion de la performance sont mis à la disposition des directions des ressources humaines et des gestionnaires.





## CONCLUSION

La présente stratégie, plus qu'une réponse aux enjeux actuels et futurs, se veut avant tout un projet novateur et un véritable levier pour soutenir l'émergence d'une nouvelle culture organisationnelle axée sur l'innovation et la performance. En mettant en œuvre cette culture renouvelée, la fonction publique renforcera sa capacité à offrir ses services à la population et à remplir ses missions avec les standards de qualité qui ont contribué à faire sa réputation à l'échelle mondiale.

La volonté de maintenir une expertise de haut niveau, d'attirer une relève de tous horizons, d'offrir des environnements de travail modernes et stimulants ainsi que de miser sur l'excellence des gestionnaires est l'élément central de cette vision renouvelée de la fonction publique québécoise.

Le succès repose sur la mobilisation de l'ensemble des ministères et organismes, des acteurs et des partenaires de la gestion des ressources humaines, ainsi que sur la détermination, l'engagement et l'expertise des milliers d'employées, employés et gestionnaires en place. L'échange, le partage, la concertation et la collaboration doivent être utilisés pour insuffler le vent de changement qui permettra à la fonction publique de faire face aux défis émergents. La capacité à innover et à se démarquer de la fonction publique en tant qu'employeur sera l'assise pour construire l'avenir avec des personnes mobilisées et fières de servir les intérêts de l'ensemble des citoyennes et des citoyens du Québec.

# SYNTHÈSE DES ACTIONS PRIORITAIRES ET MISE EN ŒUVRE

Les différents projets découlant des actions prioritaires seront réalisés et mis en œuvre progressivement selon l'échéancier suivant

Actions prioritaires	2018 2019	2019 2020	2020 2021	2021 2022	2022 2023
1. Faire rayonner les carrières dans les services publics	•	•	•	•	•
2. Tirer profit des transformations du marché du travail	•	•	•	•	•
3. Déployer un modèle gouvernemental de développement continu de l'expertise - Système de gestion des apprentissages : dossier d'opportunité	• •	• •	•	•	•
4. Offrir des cheminements d'apprentissage ciblés		•	•	•	•
5. Instaurer des programmes destinés à la relève à fort potentiel			•	•	•
6. Miser sur une fonction publique inclusive	•	•	•	•	•
7. Réviser le programme d'accès à l'égalité en emploi pour les membres des minorités visibles et ethniques	•	•	•	•	•
8. Mettre en œuvre un programme d'accès à l'égalité en emploi pour les personnes handicapées	•	•	•	•	•
9. Concevoir une organisation du travail adaptée aux nouvelles réalités	•	•	•	•	•
10. Diffuser une offre de service en ressources humaines favorisant la réussite des transformations organisationnelles			•	•	•
11. Déployer une offre gouvernementale intégrée de développement de carrière en gestion publique	•	•	•	•	•
12. Maximiser le leadership de gestion	•	•	•	•	•
13. Préparer la relève pour les emplois de haut niveau	•	•	•	•	•
14. Implanter une vision globale en santé des personnes au travail	•	•	•	•	•
15. Élaborer de nouvelles approches de gestion de la performance	•	•	•	•	•

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



[www.tresor.gouv.qc.ca](http://www.tresor.gouv.qc.ca)