



Cercle
des jeunes leaders

LES PRÊTS DE SERVICES

un outil pour le développement des compétences des gestionnaires qui présentent un fort potentiel de leadership

Martine Asselin, Francis Boivin, Martin Desrochers, Isabelle Gaudet,
Guillaume Jobidon, Catherine Lasalle, Claudia Rousseau, Mélanie St-Cyr

Avril 2023

Plan de présentation



1. **Préambule**
2. **Démarches**
 - 2.1 Programme Formacadres
 - 2.2 Prêts de services : Domaine policier
 - 2.3 Programme avancé pour les analystes de politiques
3. **Champ d'application**
4. **Objectifs**
5. **Principes d'action**
6. **Forces, faiblesses, opportunités et menaces**
7. **Rôles et responsabilités**
8. **Mise en œuvre et suivi**
9. **Reddition de comptes**



1. PRÉAMBULE



- Initialement orientée sur les communautés de pratiques comme mécanisme pour favoriser la collaboration entre les ministères et les organismes (M/O), l'équipe a finalement opté pour l'analyse des pratiques de prêts de services au sein du gouvernement du Québec à la suite de la rencontre avec Madame Johanne Beausoleil qui a mis en valeur cette pratique.

Pourquoi?

- Les prêts de service sont souvent mal perçus alors qu'ils peuvent constituer un outil intéressant permettant le développement des compétences et un apport notable entre les ministères et organismes qui l'utilisent.
- Peu de programmes permettent d'encadrer un jeune gestionnaire qui souhaite parfaire ses connaissances en gestion au sein de l'administration publique.

2. Démarches



- Cinq rencontres réalisées pour recueillir des témoignages, identifier les forces et faiblesses des programmes et discuter des facteurs de succès:
 - Une personne ayant réalisé le programme « Formacadres »;
 - Deux cadres œuvrant dans le milieu policier (SQ et SPVM) ayant bénéficié d'un programme de prêts de services;
 - Des représentants du Programme avancé pour les analystes de politiques (PAAP) du fédéral;
 - Des représentants du Secrétariat du Conseil du trésor (Validation de nos orientations).

2.1 Programme Formacadres



- Programme en vigueur de 1975 jusqu'à 1992 environ:
 - Organisé et financé par l'Office des ressources humaines (« l'Office »)
 - 15 à 20 professionnels à haut potentiel sélectionnés par année dans le but de les amener sur un poste de cadre 4
 - Durée moyenne de 4 ans : formation théorique de 30 jours + formation pratique constituée de stages de travail
 - 4 postes différents visant le développement des compétences de gestionnaires généraliste (entreprise privée, Ville, gouvernement fédéral, provincial, etc.)
 - L'Office offrait tout l'encadrement
 - Administration : recrutement, jury, secrétariat, remboursement de dépenses (tous les frais étaient défrayés incluant la délocalisation)
 - Accompagnement : formation personnalisée, accompagnement (tuteur, superviseur en emploi, conseiller évaluateur), réinsertion en emploi.

« Le programme m'a permis d'entrer avec confiance dans des organisations en sachant que je n'avais pas besoin du contenu. »



2.2 Prêts de services : domaine policier



- Prêt de service d'un gestionnaire pour la mise en place d'une commission d'enquête
 - Cela a permis au gestionnaire de mettre en application les nombreuses compétences acquises et également de voir ce qui lui manquait;
 - Il est ressorti riche des nouvelles relations créées, de nouvelles cultures organisationnelles explorées;
 - Il a constaté que l'envoi des meilleurs potentiels en prêt de service crée une belle publicité pour l'organisation d'où la ressource provient;

« Il faut favoriser les organisations apprenantes par les prêts de services. »

« Un gestionnaire doit sortir de ses pantoufles après 3 à 5 ans, il doit se déstabiliser »

2.3 Programme avancé pour les analystes de politiques



Programme du fédéral basé sur une rotation de l'employé pour favoriser le développement des compétences:

Modalités:

- Recrutement rigoureux de professionnels récemment diplômés (12 sur 400/500 candidats)
- Quatre affectations de six mois dans des organismes centraux :
 - Bureau du Conseil privé, ministère des Finances Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, un ministère dans la région de la capitale nationale
- Troisième et dernière année dans le ministère d'attache.

Gouvernance:

- Programme existant depuis 30-40 ans, aboli puis remis en place autour des années 2000, sans budget dédié, par des gestionnaires en ayant bénéficié dans le passé;
- Gouvernance assurée par un comité de six sous-ministres, une gestionnaire du programme (rémunérée par les agences centrales);
- Structure de mentors, de champions et de coordonnateurs dans les ministères d'attaches et organismes centraux.

En trois ans les candidats développent une expérience qui peut prendre une carrière à acquérir

Voir les deux côtés de la table (Ministères vs Organismes centraux), c'est très formateur!

1. RAISON D'ÊTRE



- La mise en place d'un programme intragouvernemental de prêts de services, soutenu par les hautes instances de la fonction publique, permettrait **de pallier à certaines lacunes quant:**
 - **À la collaboration et au partage d'information sur les pratiques innovantes entre les organisations publiques;**
 - **Aux occasions d'apprentissage aux gestionnaires;**
 - **Au développement d'une vision transversale pour un gestionnaire.**



2. CHAMP D'APPLICATION



L'équipe a préparé un cadre de gestion qui présente les **principales activités d'un potentiel programme de prêts de services pour gestionnaire** et qui pourrait être mis en place au sein de la fonction publique québécoise. Ces activités comprennent:

- L'identification des conditions d'admission des gestionnaires;
- L'implication des M/O, de l'École nationale d'administration publique (ENAP) et du Secrétariat du Conseil de trésor (SCT);
- La détermination des rôles et responsabilités des différentes parties prenantes, y compris les participants;
- L'appréciation des gains et des forces associées au programme par les participants et les M/O impliqués;
- La détermination des règles soutenant les prêts de services;
- L'évaluation des opportunités associées aux mouvements des cadres.

3. OBJECTIFS



Les principaux objectifs du programme de prêts de services sont de :

- Diversifier et bonifier l'offre de formation pour les gestionnaires;
- Améliorer l'attraction pour les postes de gestion et la mobilisation des cadres de la fonction publique québécoise;
- Soutenir la relève pour occuper des postes d'emplois supérieurs;
- Permettre la diversification des compétences des gestionnaires en œuvrant dans différentes sphères d'activités;
- Accroître la connaissance des enjeux de la fonction publique québécoise;
- Permettre aux gestionnaires de découvrir les opportunités de carrières dans les M/O;
- Favoriser l'émergence de pratiques de gestion innovante en favorisant la collaboration et le partage d'information au sein de la fonction publique québécoise.

4. PRINCIPES D'ACTION



- **Le développement des gestionnaires selon l'approche du gestionnaire-leader** (le gestionnaire cesse d'agir à titre d'expert de contenu);
- **La création de réseaux favorise les contacts et le partage entre les personnes et les organisations.** Gains en matière de communication, de collaboration et d'échange de pratiques innovantes entre les M/O;
- L'apprentissage des gestionnaires doit être soutenu par l'acquisition de **compétences, de savoir-faire, de savoir-être et par l'action dans un contexte de gestion;**
- **L'agilité dans la mise en place du programme en utilisant les différents outils technologiques, les outils de diffusion et les plates-formes collaboratives** permet d'améliorer le rayonnement et de diminuer les frais d'exploitation du programme;
- **L'amélioration de l'attraction, la mobilisation et la rétention des gestionnaires** de la fonction publique en mettant l'accent sur l'être humain qui est un vecteur de développement des compétences;
- **L'implantation d'un projet pilote en lien avec le programme permettrait une mise en action rapide,** parallèlement aux réflexions par les autorités gouvernementales en matière de ressources humaines, notamment avec la stratégie RH 2024-2029.

5. FORCES ET FAIBLESSES

Diagnostic interne



FORCES

- Amélioration de l'attraction, de la rétention et de la mobilisation pour les postes de gestion
- Diversification et bonification de l'offre de formation pour les gestionnaires
- Atténuation des difficultés engendrées par le haut taux de roulement actuel
- Développement des gestionnaires selon une approche de gestionnaire-leader en les éloignant du rôle d'expert de contenu
- Création de réseaux de contacts
- Soutien à la relève des emplois supérieurs
- Apprentissage par l'action
- Acquisition de compétences, savoir-faire, savoir-être
- Accent sur l'être humain comme vecteur de développement des compétences

FAIBLESSES

- Les délais d'apprentissage de certains postes pourraient être supérieurs à la durée d'un prêt de services. Court délai pour comprendre la culture organisationnelle.
- Défi de retour dans l'organisation
- Les bénéfiques requièrent du temps alors que les attentes de performance sont élevées
- Capacité limitée et ouverture mitigée à l'intégration d'un gestionnaire externe dans certains M/O
- Difficulté d'application dans certains M/O où sont présents des enjeux:
 - de compétences/expertises spécifiques
 - d'investissements financiers et humains importants
- Méconnaissance de la mission de l'ensemble des M/O susceptible de diminuer l'intérêt des candidats

5. OPPORTUNITÉS ET MENACES

Diagnostic externe



OPPORTUNITÉS

- Diversification des compétences des gestionnaires
- Diminution des coûts d'opération par rapport au programme précédent (contexte de télétravail)
- Création d'outils de diffusion des bonnes pratiques innovantes au sein de l'appareil gouvernemental
- Perception positive démontrant que l'administration publique peut faire preuve d'agilité
- Favorisation/accélération du développement de gestionnaires de haut niveau
- Multiplication des collaborations entre M/O
- Dans le cadre du CJL, il pourrait y avoir la mise en place d'une cohorte de gestionnaires en prêts de services afin de les accompagner et documenter les enjeux et les bénéfices du programme

MENACES

- Craintes d'une perte d'expertise et d'efficience
- Motivation réelle des participants pourrait être difficile à cerner au départ
- Désintéressement possible des participants en cours de mandats
- Matérialisation de départs du personnel qualifié au sein d'autres M/O

6. RÔLES ET RESPONSABILITÉS



- Approuver le programme;
- Mettre en place:
 - un **comité de travail** et **élaborer** le plan d'action;
 - un **projet pilote** et le coordonner;
 - une **plate-forme web** et les **outils de collaboration** nécessaires;
 - les **outils de diffusion** favorisant le **transfert d'expertise** et la diffusion des **pratiques innovantes**, au sein de l'appareil gouvernemental;
- Faire la **promotion du programme** et les offres de prêts de services;
- **Financer** le programme;
- Élaborer un **outil de reddition de compte** pour les M/O participants;
- Évaluer la pertinence d'**intégrer** le programme à la **stratégie RH 2024-2029**.

Secrétariat du Conseil du Trésor

École nationale d'administration publique

Ministères et organismes

Gestionnaire participant

6. RÔLES ET RESPONSABILITÉS



- Élaborer un **guide explicatif** pour les personnes et les organisations participantes;
- Contribuer à **l'analyse des candidatures**, aux évaluations et au pairage;
- Mettre en place une **cohorte accompagnée** d'un programme de formation pour les gestionnaires en prêts de services permettant de les accompagner et de partager les enjeux et les bénéfices du programme;
- Coordonner un **groupe de mentorat** afin d'appuyer les candidats;
- Coordonner un **groupe de co-développement** pour les participants du programme.

Secrétariat du Conseil du Trésor

École nationale d'administration publique

Ministères et organismes

Gestionnaire participant

6. RÔLES ET RESPONSABILITÉS



- **Identifier les postes** permettant la mise en œuvre d'un prêt de services;
- Identifier des **candidats potentiels**;
- **Encourager** la pratique des prêts de services;
- Élaborer un **plan d'accueil** et de formation pour les participants;
- Fournir les outils et **les conditions optimales** pour la réussite du prêt de services;
- Faire une **rétroaction fréquente** au participant;
- Prévoir la **réintégration** du cadre participant au sein de son organisation d'origine à la fin de son prêt de services;
- **Évaluer** les candidats en cours et à la fin du prêt de services.

Secrétariat du Conseil du Trésor

École nationale d'administration publique

Ministères et organismes

Gestionnaire participant

6. RÔLES ET RESPONSABILITÉS



- **Respecter** les conditions de travail, les lois, les règles d'éthique et déontologiques, les directives et les politiques en vigueur dans l'organisation;
- Respecter **les règles de confidentialité** en vigueur du M/O;
- Fournir une **prestation de travail** qui répond aux attentes de son supérieur ;
- Développer **une collaboration** avec les collègues de travail afin d'atteindre les résultats souhaités par le M/O;
- Planifier et **contribuer activement** aux mandats qui lui sont confiés;
- Respecter **la portée** et la **durée du prêt** de services;
- Contribuer aux activités de **reddition** de comptes et d'**évaluation** du programme.

Secrétariat du Conseil du Trésor

École nationale d'administration publique

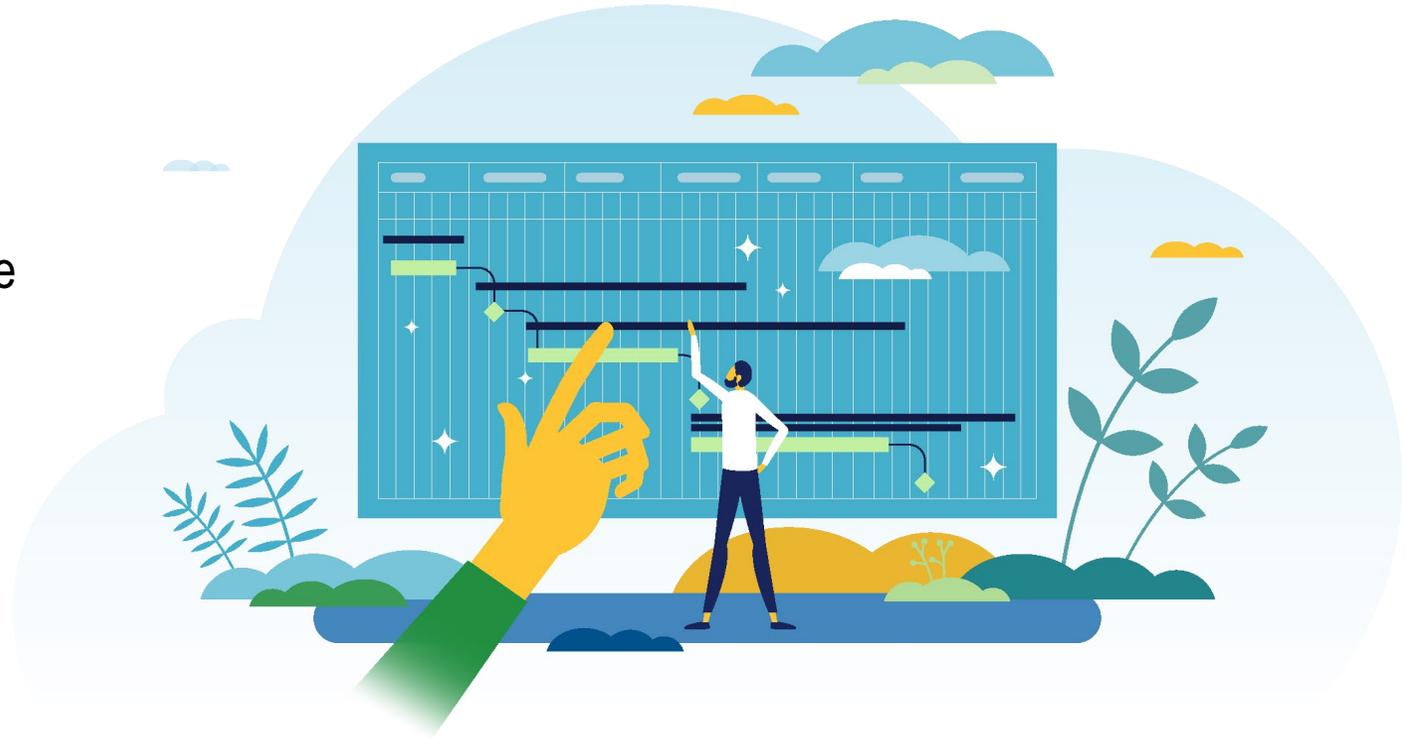
Ministères et organismes

Gestionnaire participant

7. MISE EN ŒUVRE ET SUIVI



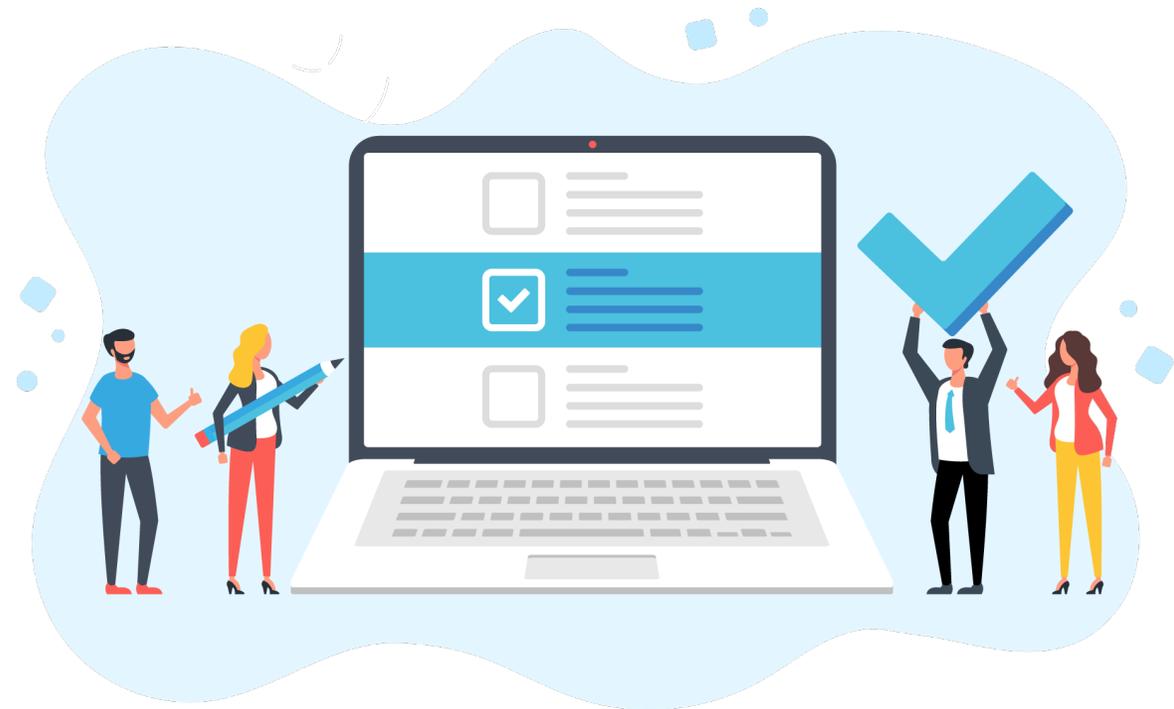
- La mise en œuvre du cadre de gestion débuterait à la date de son approbation par le SCT.
- Chaque M/O devrait évaluer, à intervalle régulier, le déroulement des prêts de services dans son organisation.
- Chaque intervenant serait responsable de la mise en œuvre et du suivi des responsabilités identifiées.



8. REDDITION DE COMPTES



- Une reddition de comptes après chaque prêt de service par le M/O.
- Compilation par le SCT pour une publication annuelle.



Merci de votre attention

Documents de référence du Publiclab pouvant être consultés:

- Cadre de gestion
- Formulaire forces, faiblesses, opportunités, menaces (FFOM)