



**Chaire**  
en leadership dans le secteur public



Cercle  
des jeunes leaders

## **Inventaire thématique des rapports de fin de parcours**

**Cercle des jeunes leaders**

Date de mise à jour : 12 décembre 2023



### **Contenu et rédaction**

Justine Pelletier  
Conseillère à la rédaction  
Chaire en leadership dans le secteur public

### **Édition et révision**

Jacinthe Clusiau  
Technicienne en administration  
Chaire en leadership dans le secteur public

### **Chaire en leadership dans le secteur public ENAP**

555, boul. Charest Est  
Québec (Québec) G1K 9E5  
Courriel : [chaire.leadership.public@enap.ca](mailto:chaire.leadership.public@enap.ca)  
Site Web : <https://chaireleadership-public.enap.ca>.

Québec, le 12 décembre 2023



## TABLE DES MATIÈRES

<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS</b> .....	<b>1</b>
<b>CERCLE DES JEUNES LEADERS</b> .....	<b>3</b>
CJLAP : Une nouvelle source d'épanouissement pour une sûreté du Québec tournée vers l'avenir .....	3
Le Cercle : avant, pendant et après – par 6 jeunes leaders .....	4
Le Cercle des jeunes leaders : un incubateur pour le laboratoire public du gouvernement du Québec.....	5
Notre réflexion, notre inspiration .....	6
<b>DÉVELOPPEMENT DURABLE</b> .....	<b>7</b>
L'administration publique à l'ère de la COVID-19 : relance économique et développement durable .....	7
<b>GESTION DE CRISE</b> .....	<b>8</b>
L'administration publique à l'ère de la COVID-19 : la perspective du gestionnaire quant à la performance de l'État.....	8
La réorganisation des ressources dans l'administration publique en situation de crise .....	9
<b>INNOVATION</b> .....	<b>10</b>
Implantation d'une culture d'innovation dans la fonction publique : regard de cinq jeunes leaders.....	10
L'innovation au sein de l'État .....	11
<b>LEADERSHIP</b> .....	<b>12</b>
Comment exercer un leadership dans un contexte de gestion matricielle? .....	12
La Termite et le Barrage .....	12
Le leadership pendant et après la pandémie : quelles compétences? .....	13
Leadership partagé : une approche « out of the box ».....	14
<b>PERFORMANCE DE L'ÉTAT</b> .....	<b>15</b>
Accroître la mobilité des cadres provenant de l'administration publique québécoise.....	15
Dans un contexte gouvernemental de changements multiples : comment optimiser le succès des transformations dans nos organisations .....	16
Étude des crédits .....	17
La collaboration .....	18



La virtualisation des services dans la fonction publique .....	19
Notre fonction publique – Volet collaboration .....	20
<b>RELATIONS INTERGOUVERNEMENTALES .....</b>	<b>21</b>
Regard croisé sur les ententes Canada-Québec – Des pistes à considérer pour optimiser leur négociation et leur mise en œuvre .....	21
<b>RESSOURCES HUMAINES .....</b>	<b>22</b>
Attraction et rétention.....	22
Attraction dans l’administration publique – Marque employeur .....	22
Attraction et rétention du personnel au sein de la fonction publique .....	23
L’administration publique de demain : les enseignements de la crise générée par la COVID-19 – Valorisation de l’administration publique.....	24
L’Agence gouvernementale de placement et de consultation .....	25
La valorisation de la compétence dans un contexte de pénurie de main-d’œuvre ...	26
Valorisation de la fonction publique .....	27
Diversité et intégration .....	28
Diversité : saisir l’opportunité.....	28
La CNESST et le MTESS innovent par l’utilisation de leurs ressources pour l’intégration en emploi de leur clientèle.....	29
La reconnaissance des compétences et de l’expérience des personnes formées à l’étranger dans la fonction publique .....	30
L’attraction et la rétention de la diversité des talents dans la fonction publique d’aujourd’hui : forces et limites .....	31
L’évolution de la représentativité des minorités visibles et ethniques dans la fonction publique québécoise : comprendre et avancer .....	32
Gestion de la performance.....	33
La gestion des contributions – Point de vue des employés.....	33
Transformations du travail .....	34
Gérer une équipe à distance .....	34
L’administration publique à l’ère de la COVID-19 : les ressources humaines .....	35
La transformation des milieux de travail.....	36
La gestion d’équipe à distance .....	37
La régionalisation des 5000 postes dans la fonction publique, quelle place pour les gestionnaires? .....	38



Les impacts du travail en mode hybride sur les gestionnaires dans la fonction publique .....39

Proposition d'un concept de bureaux satellites gouvernementaux : nouvelle option pour le télétravail .....40

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

AAC	Agriculture et Agroalimentaire Canada
ARC	Agence du revenu de Canada
ASSNAT	Assemblée nationale du Québec
CJL	Cercle des jeunes leaders
CJLAP	Cercle des jeunes leaders de l'administration publique
CNESST	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
CNRC	Conseil national de recherches Canada
CSE	Conseil supérieur de l'éducation
CSPQ	Centre de services partagés du Québec
DPCP	Directeur des poursuites criminelles et pénales
ECCC	Environnement et Changement climatique Canada
ENAP	École nationale d'administration publique
FADQ	Financière agricole du Québec
FP	Fonction publique
ITQ	Infrastructures technologiques du Québec
MAMH	Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
MCC	Ministère de la Culture et des Communications
MCE	Ministère du Conseil exécutif
MCN	Ministère de la Cybersécurité et du Numérique
MDDELCC	Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (ancien ministère)
MEI	Ministère de l'Économie et de l'Innovation (ancien ministère)
MEIE	Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie
MELCC	Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (ancien ministère)
MELCCFP	Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la faune et des Parcs
MEQ	Ministère de l'Éducation
MERN	Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (ancien ministère)



## Chaire

en leadership dans le secteur public

MES	Ministère de l'Enseignement supérieur
MESS	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
MFA	Ministère de la Famille
MFFP	Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (ancien ministère)
MFQ	Ministère des Finances
MIDI	Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (ancien ministère)
MIFI	Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration
M/O	Ministères et organismes
MRIF	Ministère des Relations internationales et de la Francophonie
MRNF	Ministère des Ressources naturelles et des Forêts
MSP	Ministère de la Sécurité publique
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
MTESS	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (ancien ministère)
MTMD	Ministère des Transports et de la Mobilité durable
MTMDET	Ministère des Transports, Mobilité durable et Électrification des transports (ancien ministère)
MTQ	Ministère des Transports (ancien ministère)
ONU	Organisation des Nations unies
OQLF	Office québécois de la langue française
PGAGL	Programme gouvernemental d'apprentissage du gestionnaire-leader
RAMQ	Régie de l'assurance maladie du Québec
RBQ	Régie du bâtiment du Québec
RCAANC	Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada
RH	Ressources humaines
RQ	Revenu Québec
SAAQ	Société de l'assurance automobile du Québec
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
SEPAQ	Société des établissements de plein air du Québec
SPAC	Services publics et Approvisionnement Canada
SPC	Services partagés Canada
TAQ	Tribunal administratif du Québec
SQ	Sûreté du Québec

## CERCLE DES JEUNES LEADERS

### CJLAP : Une nouvelle source d'épanouissement pour une sûreté du Québec tournée vers l'avenir

Dans son rapport, l'inspecteur Sylvain Robitaille explique comment les compétences qu'il a acquises dans le cadre du programme Cercle des jeunes leaders peuvent profiter à son organisation, la Sûreté du Québec. Après avoir montré la pertinence des apprentissages réalisés pendant sa formation, il explique comment il peut les intégrer concrètement dans son rôle de gestionnaire-officier. Les constats qu'il émet confirment que le CJL s'inscrit dans les objectifs de développement du leadership de la Sûreté du Québec.

<b>COHORTE 9 (Line-Drouin)</b>	
<b>Titre</b>	CJLAP : Une nouvelle source d'épanouissement pour une sûreté du Québec tournée vers l'avenir
<b>Auteurs</b>	Sylvain Robitaille (SQ)
<b>Problématique</b>	Comment le programme du CJL peut-il soutenir le développement des officiers de la Sûreté du Québec dans un contexte de modernisation de l'institution?
<b>Méthodologie</b>	Réflexion personnelle
<b>Constats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le CJL permet au gestionnaire officier de la Sûreté du Québec de s'ouvrir au reste de la fonction publique, ce qui favorise le développement de partenariats utiles dans sa carrière;</li> <li>• Le mentorat est un vecteur important de développement des compétences du gestionnaire-officier;</li> <li>• Le CJL favorise un leadership authentique basé sur le service aux citoyens, le sens du devoir et l'éthique, des valeurs qui sont placées au cœur de la Sûreté du Québec de demain.</li> </ul>

## Le Cercle : avant, pendant et après – par 6 jeunes leaders

Cette équipe s'est penchée sur la création d'un comité organisateur chargé de poursuivre les activités de formation et de perfectionnement une fois le programme CJL terminé. Depuis la remise de leur laboratoire public, les participants ont créé un groupe Facebook qui permet à tous les membres de la cohorte 8 de rester en relation. Ils ont également organisé plusieurs journées de formation au cours desquelles des conférenciers ont été invités à partager leur expérience sur des thèmes précis.

<b>COHORTE 8 (Manuelle-Oudar)</b>	
<b>Titre</b>	Le Cercle : avant, pendant et après – par 6 jeunes leaders
<b>Auteurs</b>	David Dubois (RBQ), Bruno Faucher (MSP), Annie Locas (MERN), Nadine Santerre (RQ), Évelyne Sauvé (Justice) et Véronique St-Hilaire (Finances)
<b>Problématique</b>	Comment peut-on les jeunes leaders à poursuivre leurs apprentissages en gestion après avoir terminé le programme du CJL?
<b>Méthodologie</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sondage</li> <li>2. Entrevues individuelles</li> </ol>
<b>Pistes de solution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer un comité organisateur soutenu par leur embl�me, Manuelle Oudar, et parrain, Robert Keating;</li> <li>• Parfaire la formation et le développement individuel des jeunes leaders par des séminaires et des rencontres.</li> </ul>

## Le Cercle des jeunes leaders : un incubateur pour le laboratoire public du gouvernement du Québec

Ce rapport présente le CJL comme un moyen d'encourager l'innovation au sein de la fonction publique québécoise. En groupe, ces jeunes leaders ont réfléchi à des façons d'introduire l'approche dite de « laboratoire public » au sein du gouvernement ainsi que dans le programme du Cercle des jeunes leaders. L'équipe a également suggéré de créer un partenariat entre l'ENAP et le gouvernement du Québec pour favoriser la création de laboratoires publics.

<b>COHORTE 7 (Louis-Bernard)</b>	
<b>Titre</b>	Le cercle des jeunes leaders : un incubateur pour le laboratoire public du gouvernement du Québec
<b>Auteurs</b>	Olivier Bouchard (MTMDET), Martin Brie (MRIF), Martin Cormier (MTMDET), Jessy Marcoux (Revenu Québec) et Stéphane Morin (MTESS)
<b>Problématique</b>	Comment favoriser l'innovation des politiques publiques via leur conception et les modes de prestation de services?
<b>Méthodologie</b>	Réflexion de groupe
<b>Pistes de solution</b>	<p><b>Au gouvernement du Québec :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer des environnements d'innovation et d'apprentissage au sein du gouvernement du Québec;</li> <li>• Créer de nouvelles cellules d'innovation;</li> <li>• Stimuler l'innovation pour en faire une pratique courante de l'administration publique.</li> </ul> <p><b>Dans le Cercle des jeunes leaders :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adapter le CJL afin que celui-ci intègre les laboratoires publics dans son programme;</li> <li>• Favoriser un partenariat entre l'ENAP et le gouvernement du Québec pour mettre à profit les résultats des laboratoires publics.</li> </ul>

## Notre réflexion, notre inspiration

Au terme d'une réflexion de groupe, les membres de cette équipe présentent les principaux enseignements tirés de leur parcours au Cercle des jeunes leaders. Phrases marquantes, pistes de réflexion et idées inspirantes sont présentées avec simplicité, reflétant ainsi le caractère accessible et pratique des conseils reçus.

<b>COHORTE 10 (Yves-Ouellet)</b>	
<b>Titre</b>	Notre réflexion, notre inspiration
<b>Auteurs</b>	Geneviève Corneau (Retraite Québec), Laura Ispas (CNESST), Frédéric Paquet (Revenu Québec), Valérie Poulin (SCT), Anne-Marie Tremblay (SCT) et Dominic Vaillancourt (Justice)
<b>Problématique</b>	Quels sont les principaux enseignements tirés du programme Cercle des jeunes leaders?
<b>Méthodologie</b>	Réflexion de groupe
<b>Constats</b>	<p>Les pistes de réflexion et les conseils les plus marquants transmis aux jeunes leaders par les formateurs et les mentors sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nos actions démontrent nos priorités</li> <li>• Quel est mon plus petit prochain pas possible?</li> <li>• L'audace et l'espérance sont plus fortes que la méfiance et l'habitude</li> <li>• « Habite ton costume »</li> <li>• Aime les gens</li> <li>• Fais des passes</li> <li>• Choisis tes batailles</li> </ul>

## DÉVELOPPEMENT DURABLE

### L'administration publique à l'ère de la COVID-19 : relance économique et développement durable

Comparant la pandémie de COVID-19 à un incendie qui, après avoir détruit la forêt, permet la régénération des écosystèmes, les auteurs se sont demandé si la crise sanitaire pouvait être l'occasion d'un virage vers le développement durable. Après avoir rencontré cinq gestionnaires impliqués dans la relance post-pandémique, les participants ont établi 5 constats :

1. Les intervenants reconnaissent l'urgence d'agir, mais la crise sanitaire limite les efforts;
2. Le concept de développement durable est mal compris;
3. Des initiatives existent déjà, mais elles doivent être mieux comprises et structurées;
4. Il faut intégrer les actions aux pratiques organisationnelles;
5. La crise a révélé aux gestionnaires leaders leur capacité à innover.

À partir de ces constats, l'équipe a proposé 3 pistes de solution touchant : 1) l'éducation collective, 2) l'intégration du concept de développement durable dans la fonction publique, 3) la réflexion sociétale.

COHORTE 11 (Christyne-Tremblay)	
<b>Titre</b>	L'administration publique à l'ère de la COVID-19 : relance économique et développement durable
<b>Auteurs</b>	Maud-Andrée Lefebvre (MCE) et Jean-François Constant (MES)
<b>Problématique</b>	Comment la crise de la COVID-19 peut-elle mener à l'intégration du développement durable dans les politiques publiques?
<b>Méthodologie</b>	Entrevues semi-dirigées
<b>Pistes de solution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L'éducation collective</b> : faire comprendre le concept de développement durable à la population et aux membres de la fonction publique;</li> <li>• <b>L'intégration dans la fonction publique</b> : établir, dans tous les M/O, des politiques et des stratégies en accord avec les objectifs de développement durable de l'ONU;</li> <li>• <b>La réflexion</b> : se donner les moyens de réfléchir aux changements à apporter en tant que société.</li> </ul>

## GESTION DE CRISE

### L'administration publique à l'ère de la COVID-19 : la perspective du gestionnaire quant à la performance de l'État

La crise sanitaire a contraint les gestionnaires de la fonction publique à s'adapter rapidement pour maintenir la qualité et l'efficacité des services. Dans ce contexte, l'équipe s'est penchée sur les moyens mis de l'avant par les gestionnaires afin de maintenir la qualité des services. L'analyse des questionnaires soumis n'a pas permis à l'équipe de déterminer quels étaient les moyens les plus efficaces, ni si les moyens employés étaient viables pour les années à venir. Toutefois, la nature innovante des actions semble être un facteur de succès probant.

<b>COHORTE 11 (Christyne-Tremblay)</b>	
<b>Titre</b>	L'administration publique à l'ère de la COVID-19 : la perspective du gestionnaire quant à la performance de l'État
<b>Auteurs</b>	Julien-Maurice Laplante (Justice), Yanick Larose (MCC), François Martin (SCT), Christian Poirier (CNESST) et Mathieu Rousseau (MAPAQ)
<b>Problématique</b>	Quels moyens ont aidé les gestionnaires leaders à soutenir la performance de leur organisation en contexte de crise? Ces stratégies sont-elles pérennes?
<b>Méthodologie</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sondage</li> <li>2. Recherche documentaire</li> </ol>
<b>Constats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La fonction publique est capable de s'adapter à des situations de crise de manière à offrir une prestation de services de qualité comparable;</li> <li>• On ignore si les moyens déployés pour faire face à la crise sont viables à long terme;</li> <li>• Les moyens innovants ont aidé à faire face à la crise.</li> </ul>

## La réorganisation des ressources dans l'administration publique en situation de crise

La crise de la COVID-19 a eu des impacts plus ou moins importants sur la capacité des équipes de la fonction publique à maintenir leur prestation de services. Certains M/O se sont retrouvés en bris de service, comme le réseau de la santé, tandis que d'autres n'ont pratiquement pas ressenti les contrecoups de la situation. Puisque le Québec n'est pas à l'abri d'un événement catastrophique ou d'une urgence majeure, la pandémie a révélé l'importance d'une planification efficace de la réorganisation des ressources en temps de crise. Par l'entremise d'entrevues menées auprès de dirigeants de M/O et d'une recherche documentaire, l'équipe s'est penchée sur la question des meilleures stratégies à adopter pour réaffecter efficacement les effectifs en temps de crise. Leur analyse a permis de définir trois pistes de solution.

<b>COHORTE 12 (Éric-Ducharme)</b>	
<b>Titre</b>	La réorganisation des ressources dans l'administration publique en situation de crise
<b>Auteurs</b>	Étienne Chabot (MERN), Vincent Defoy (MSSS), Jonathan Guénette (MCC), Josée Latulippe (Commissaire au lobbyisme), Geneviève Morneau (Tourisme), Sébastien Payette (MTESS), Simon Vézeau (MFFP) et Karine White (MAPAQ)
<b>Problématique</b>	Quels seraient les mécanismes permettant au gouvernement du Québec de réaffecter ses ressources humaines dans les M/O les plus impactés par les effets d'une crise?
<b>Méthodologie</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revue de littérature</li> <li>2. Entrevues</li> <li>3. Réflexion de groupe</li> </ol>
<b>Constats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La centralisation des décisions crée des délais évitables dans la prise de décisions;</li> <li>• Les attentes, les outils et les plans doivent être actualisés en continu;</li> <li>• Pour prioriser les mandats en temps de crise, les attentes doivent être clairement exprimées par les autorités administratives et politiques;</li> <li>• Pour réussir un appel à la réaffectation de ressources auprès des M/O, il faut améliorer la capacité à communiquer les besoins réels des M/O concernés.</li> </ul>
<b>Pistes de solution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir un modèle de cellule de crise pour les M/O qui prévoirait un plan de redéploiement des ressources humaines;</li> <li>• Réaliser un exercice de priorisation des mandats qui serait régulièrement réactualisé;</li> <li>• Encourager et soutenir le déploiement des ressources humaines en identifiant adéquatement les besoins et en créant des protocoles clairs.</li> </ul>

Voir : [Le leadership pendant et après la pandémie : quelles compétences?](#)

## INNOVATION

### Implantation d'une culture d'innovation dans la fonction publique : regard de cinq jeunes leaders

Ce laboratoire a questionné les pratiques actuelles de la fonction publique du Québec en matière de culture organisationnelle. La recherche a permis d'identifier six axes d'action : l'image de la fonction publique, les pratiques de gestion, l'approche de gestion des ressources humaines, la gestion de risque, l'environnement et les conditions de travail ainsi que les pratiques de collaboration.

<b>COHORTE 7 (Louis-Bernard)</b>	
<b>Titre</b>	Implantation d'une culture d'innovation dans la fonction publique : regard de cinq jeunes leaders
<b>Auteurs</b>	Catherine Bédard (MEQ), Nathalie Hovington (MTMDET), Christiane Jacques (SAAQ), Josée Lepage (MSSS) et Véronique Voyer (OQLF)
<b>Problématique</b>	De quelles façons peut-on changer la culture organisationnelle de la fonction publique?
<b>Méthodologie</b>	Réflexion de groupe
<b>Pistes de solution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer les pratiques de gestion;</li> <li>• Revisiter l'approche de gestion des ressources humaines;</li> <li>• Favoriser l'innovation;</li> <li>• Bonifier l'environnement et les conditions de travail des employés;</li> <li>• Accroître la collaboration interministérielle et développer des partenariats.</li> </ul>

Voir : [Le Cercle des jeunes leaders : un incubateur pour le laboratoire public du gouvernement du Québec](#)

## L'innovation au sein de l'État

La pandémie l'a démontré : la fonction publique du Québec est capable d'innover, et rapidement! Pour assurer le maintien et la qualité des services à la population, l'innovation est une voie incontournable. Pour y arriver, le gouvernement doit faire preuve de créativité, se baser sur les meilleures pratiques et s'adapter à la réalité du Québec et de ses différentes clientèles. Explorant l'innovation publique sans contrainte, l'équipe s'est permis de rêver à un secrétariat dédié à l'innovation publique. C'est en se basant sur les réflexions et les idées d'experts et de personnes œuvrant dans la fonction publique que l'équipe a construit sa proposition : un secrétariat ayant pour mission d'accélérer la transformation de la fonction publique par l'innovation.

<b>COHORTE 16 (Annick-Laberge)</b>	
<b>Titre</b>	L'innovation au sein de l'État
<b>Auteurs</b>	Mélissa Caron (Tourisme), Isabelle Charest (MRNF), Jean-Pascal Lessard (Finances)
<b>Problématique</b>	Quelles mesures d'innovation pourraient mettre de l'avant les initiatives du gouvernement du Québec, apporter une vision, fédérer les intervenants et mutualiser les ressources?
<b>Méthodologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevues avec des experts et des intervenant-es clés;</li> <li>• Étude des meilleures pratiques.</li> </ul>
<b>Constats</b>	Pour favoriser l'innovation dans la fonction publique, trois défis sont à relever : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mieux structurer les projets d'innovation</li> <li>2. Développer une culture d'innovation concertée pour mettre en commun les meilleures pratiques</li> <li>3. Se positionner comme gouvernement et fonction publique innovants auprès de la population</li> </ol>
<b>Pistes de solution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer un indice de l'innovation publique;</li> <li>• Favoriser la réalisation de laboratoires d'innovation publique;</li> <li>• Créer des communautés interministérielles;</li> <li>• Débloquer un fonds pour l'innovation publique;</li> <li>• Effectuer un suivi de l'atteinte des objectifs de retour sur investissement des projets.</li> </ul>

## LEADERSHIP

### Comment exercer un leadership dans un contexte de gestion matricielle?

Ce rapport présente les avantages de la gestion matricielle, les principaux défis de son utilisation et les bonnes pratiques à retenir. L'équipe arrive à la conclusion que la fonction publique québécoise devrait ajouter un volet portant sur la gestion matricielle dans le PGAGL et qu'elle devrait inclure ce mode de gestion dans le référentiel de compétences sous le volet Gestion des opérations et de la performance organisationnelle.

COHORTE 9 (Line-Drouin)	
<b>Titre</b>	Comment exercer un leadership dans un contexte de gestion matricielle?
<b>Auteurs</b>	Denis Audet (Justice), Xavier Brosseau (MERN), François Caussignac (Retraite Québec), Érick Hervieux (RAMQ), Hélène Labbé (MFFP), Jean Savard (MSP) et Caroline Sylvestre (CNESST)
<b>Problématique</b>	La gestion matricielle permet-elle aux gestionnaires d'exercer un meilleur leadership?
<b>Méthodologie</b>	Recherche documentaire
<b>Pistes de solution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajouter un volet sur la gestion matricielle dans le PGAGL;</li> <li>• Inclure la gestion en mode matricielle dans le référentiel de compétences sous le volet Gestion des opérations et de la performance organisationnelle.</li> </ul>

### La Termite et le Barrage

Sous la forme d'une fable allégorique, Érick N. Bouchard partage sa réflexion sur l'évolution du leadership et de sa pratique. Par sa démarche, il montre qu'on doit parfois sortir des sentiers battus pour poser un regard neuf sur une question souvent abordée. Cette singulière histoire qui met en scène un termite accomplissant l'impossible saura susciter la réflexion.

COHORTE 7 (Louis-Bernard)	
<b>Titre</b>	La Termite et le Barrage
<b>Auteurs</b>	Érick N. Bouchard (SCT)
<b>Problématique</b>	Qu'est-ce que le leadership?
<b>Méthodologie</b>	Réflexion personnelle
<b>Constats</b>	La force du leader réside dans sa capacité à rallier les autres autour d'une vision commune tout en demeurant humble.

## Le leadership pendant et après la pandémie : quelles compétences?

Les participants de la première cohorte du Cercle fédéral-provincial ont connu un parcours atypique en raison de la pandémie de COVID-19. Face aux défis qu'ils ont rencontrés en tant que gestionnaire, les participants ont tenté d'identifier les compétences en leadership les plus utiles en temps de crise. Après avoir analysé 9 témoignages de gestionnaires, l'équipe a relevé certains points de convergence selon trois perspectives : 1) compétences par rapport à soi, 2) compétences par rapport à autrui et 3) compétences liées à l'organisation du travail. Au terme de ses travaux, l'équipe a produit une [capsule YouTube](#) qui présente ses conclusions.

<b>COHORTE 1 – CJLFP (Fox-Charland)</b>	
<b>Titre</b>	Le leadership pendant et après la pandémie : quelles compétences?
<b>Auteurs</b>	Marianne Bonnard (MCE), Madeleine Chabot (SPAC), Marie-Noëlle Desrochers (AAC), Dario Javier Sosa (MIFI), Jake Kennedy (RCAANC), Isabelle Lombardo (SAAQ), François Montminy-Munyan (MTESS), Stéphan Simard (CNRC), Dominique Tremblay (ECCC), Lila Turenne (Parcs Canada) et Sara Veilleux (MRIF)
<b>Problématique</b>	Quelles compétences sont requises pour exercer son leadership en temps de crise?
<b>Méthodologie</b>	1. Entrevues 2. Réflexion de groupe
<b>Constats</b>	Les compétences importantes les plus souvent citées par les gestionnaires interrogés sont : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Résilience</li> <li>• Gestion de soi</li> <li>• Solidarité</li> <li>• Mobilisation</li> <li>• Adaptation</li> <li>• Innovation</li> </ul>
<b>Pistes de solution</b>	Dans un contexte de dualité fédéral-Québec, les compétences communes à privilégier dans les deux paliers de gouvernement sont Mobilisation, Innovation et Collaboration.

## Leadership partagé : une approche « out of the box »

L'équipe s'est intéressée au style de management le mieux adapté au contexte actuel. Au terme de leurs réflexions, ils ont conclu que le leadership était une responsabilité qui devait être partagée, c'est-à-dire qu'il faudrait privilégier un management plus horizontal que vertical. Pour en arriver à cette conclusion, l'équipe a analysé les résultats d'un projet-pilote mené au Service de la planification et de la sylviculture du MFFP. Ce projet a obtenu des résultats positifs et demeure fonctionnel. Les trois jeunes leaders préviennent néanmoins que le leadership partagé ne peut pas s'appliquer dans tous les contextes, par exemple dans les organismes centraux du gouvernement qui doivent se rapporter à des personnes élues.

<b>COHORTE 8 (Manuelle-Oudar)</b>	
<b>Titre</b>	Leadership partagé : une approche « out of the box »
<b>Auteurs</b>	Mathieu Barrette (RAMQ), Éric Pomerleau (SCT) et Maxime Renaud (MFFP)
<b>Problématique</b>	Le leadership partagé permet-il de favoriser l'intelligence collective?
<b>Méthodologie</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Étude de cas (projet pilote au MFFP)</li> <li>2. Recherche documentaire</li> </ol>
<b>Pistes de solution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'implantation du leadership partagé au sein du Service de la planification et de la sylviculture du MFFP a très bien fonctionné et l'utilisation de ce mode de gestion se poursuivra;</li> <li>• L'implantation de la pratique du leadership partagé est moins appropriée dans certains types d'organisations, comme dans les organismes centraux du gouvernement.</li> </ul>

## PERFORMANCE DE L'ÉTAT

### Accroître la mobilité des cadres provenant de l'administration publique québécoise

Dans un premier temps, ce laboratoire public présente l'état de situation de la mobilité des cadres dans la fonction publique québécoise. Il propose ensuite des pistes de solution afin de résoudre le problème de mobilité identifié dans la Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 du Secrétariat du Conseil du trésor. Pour conclure, il se donne comme objectif de trouver un porteur pouvant donner suite à ce projet et à ses recommandations.

<b>COHORTE 8 (Manuelle-Oudar)</b>	
<b>Titre</b>	Accroître la mobilité des cadres provenant de l'administration publique québécoise
<b>Auteurs</b>	Éric Caron (CSPQ), Louis-André Desbiens (MERN), Danijela Manojlovic (Justice), Julie Ouellet (SEPAQ), Simon Pilote (Revenu Québec) et Mélanie Privé (CNESST)
<b>Problématique</b>	Comment accroître la mobilité des cadres de l'administration publique québécoise?
<b>Méthodologie</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recherche documentaire</li> <li>2. Entrevues individuelles</li> </ol>
<b>Pistes de solution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modifier la <i>Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres et de leurs titulaires (630) RPG 2.2.2.1</i> afin d'élargir les règles d'admissibilité liées à la mutation et à la promotion de manière à inclure les cadres provenant des 56 organismes gouvernementaux;</li> <li>• Revoir les façons de faire pour le traitement des processus de qualification dans la fonction publique de manière à alléger ceux-ci, ce qui permettrait de créer des processus de qualification en recrutement pour les cadres et ainsi d'élargir le bassin de candidatures au personnel en provenance de l'administration publique québécoise.</li> </ul>

## Dans un contexte gouvernemental de changements multiples : comment optimiser le succès des transformations dans nos organisations

Les transformations au sein des organisations de la fonction publique sont nombreuses, mais ne bénéficient pas d'outils ou de lignes directrices communes. Se penchant sur la question, l'équipe a dégagé les principaux leviers, défis et conditions de succès qui entourent une démarche de transformation organisationnelle. Recherche, entrevues et études de cas ont permis aux deux jeunes leaders de brosse un portrait actualisé des meilleures pratiques à partager entre les ministères et organismes qui souhaitent mener à bien un projet de transformation. Parmi les conclusions du rapport, l'équipe propose de favoriser la diffusion des informations pertinentes par l'entremise d'une tribune d'échanges.

<b>COHORTE 14 (Jacob-Martin-Malus)</b>	
<b>Titre</b>	Dans un contexte gouvernemental de changements multiples : comment optimiser le succès des transformations dans nos organisations
<b>Auteurs</b>	Karine Beaudoin (Retraite Québec) et Kim Laveau (MSP)
<b>Problématique</b>	Quelles sont les conditions de succès des transformations au sein des M/O de la fonction publique et comment les faire connaître?
<b>Méthodologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue de littérature et de bonnes pratiques</li> <li>• Rencontre avec des leaders</li> <li>• Revue des démarches de transformation au gouvernement</li> </ul>
<b>Pistes de solution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partage des résultats du PublicLab aux 9 organisations participantes;</li> <li>• Poursuite des arrimages avec la Direction du développement organisationnel et de l'innovation RH du SCT;</li> <li>• Mise en relation des organisations qui ont des besoins à venir en matière de transformation avec celles qui disposent d'expériences, de documentations et d'outils;</li> <li>• Mise en place d'une tribune d'échange sur les démarches de transformation.</li> </ul>

## Étude des crédits

Chaque année, le processus d'études de crédits implique jusqu'à 200 personnes par ministère et organisme, lesquelles produisent quelque 10 000 fiches, dont seulement 3 à 10 % sont utilisées en commission parlementaire. Cet investissement de plus de 350 000 heures de préparation en vaut-il la peine? Pour déterminer si les pratiques en cours demeurent efficaces et pertinentes, l'équipe a soumis un questionnaire à des hauts dirigeants et des professionnels de la fonction publique du Québec, en plus de mener des entrevues auprès de hauts fonctionnaires, de politiciens et de chercheurs. Au terme de leur démarche, les jeunes leaders ont émis plusieurs recommandations pour optimiser les processus actuels et rendre ses lettres de noblesse à l'exercice. L'équipe conclut que l'étude des crédits est un élément démocratique essentiel, qui mérite d'être porté par un leader de changement.

<b>COHORTE 16 (Annick-Laberge)</b>	
<b>Titre</b>	Études des crédits
<b>Auteurs</b>	Alexandre Côté (SCT), Paméla Garcia Cournoyer (MES), Anicet Choupo (MIFI), Philippe Boulanger (MCC), Fabrice Gagnon (OQLF), Frédéric Legendre (MEIE), Alexandra Roio (MRNF)
<b>Problématique</b>	L'étude des crédits est-elle un exercice toujours pertinent, mené selon de saines pratiques?
<b>Méthodologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue de littérature et de bonnes pratiques</li> <li>• Questionnaire</li> <li>• Entrevues</li> </ul>
<b>Pistes de solution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ménage des questions;</li> <li>• Mise à profit de l'expertise de la Bibliothèque de l'Assemblée nationale;</li> <li>• Resserrement de l'exercice autour des thèmes ciblés;</li> <li>• Formation des députés et du personnel politique;</li> <li>• Ajout de présentations techniques sur l'utilisation des crédits à venir;</li> <li>• Automatisation de certains processus;</li> <li>• Investissement technologique;</li> <li>• Implication accrue des organisations centrales;</li> <li>• Optimisation du niveau d'approbation des fiches;</li> <li>• Formation des employés sur la raison d'être des documents produits;</li> <li>• Mise en valeur du travail réalisé par l'administration publique.</li> </ul>

## La collaboration

La collaboration est un incontournable pour assurer la performance et l'efficacité des services publics. Cette dernière repose sur 3 composantes essentielles : la gouvernance partagée, un intérêt supérieur commun et des responsabilités partagées, le tout soutenu par une attitude propice à sa réalisation. Un sondage mené auprès de 87 jeunes leaders du Cercle ainsi que des rencontres individuelles réalisées avec 7 titulaires d'emploi supérieur ont permis d'identifier 1) de grandes tendances quant à la perception de la collaboration dans les organisations, 2) des manières de favoriser la collaboration et 3) des solutions pour l'améliorer. L'équipe conclut que les compétences individuelles sont déterminantes pour établir une dynamique de collaboration.

<b>COHORTE 16 (Annick-Laberge)</b>	
<b>Titre</b>	La collaboration
<b>Auteurs</b>	Isabelle Fortin (MSSS), Alexandre Baillargeon (MFA), Claude Barnard (MELCCFP), Julien Tremblay-Parent (OQLF)
<b>Problématique</b>	Une collaboration efficace et saine, repose-t-elle davantage sur les caractéristiques propres à la culture organisationnelle ou sur les compétences de chaque individu qui la compose?
<b>Méthodologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue de littérature</li> <li>• Entrevues</li> <li>• Sondage</li> </ul>
<b>Constats</b>	La majorité des personnes interrogées croient que la collaboration est bénéfique pour les organisations. Les compétences individuelles sont jugées plus importantes que la culture organisationnelle pour créer une collaboration efficace et saine.
<b>Piste de solution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre l'accent sur la collaboration dans les critères de recrutement des membres des équipes;</li> <li>• Adopter une posture de leader collaboratif, montrer l'exemple;</li> <li>• Partager sa vision, ses intérêts, l'information essentielle;</li> <li>• Mettre en place des mécanismes de collaboration permanents et performants;</li> <li>• Créer des occasions de réseautage;</li> <li>• S'assurer que chaque partie prenante dispose d'une tribune pour exprimer son point de vue;</li> <li>• Faire preuve de générosité, d'ouverture et de transparence à l'égard des collaborateurs;</li> <li>• Développer des objectifs partagés, qui transcendent les intérêts individuels;</li> <li>• Faire émerger, chez les personnes clés des organisations, des réflexes de vision gouvernementale.</li> </ul>

## La virtualisation des services dans la fonction publique

Essentiels pour la population, les services publics ont entamé, depuis 10 ans, leur incontournable transformation numérique. Désireuse de mieux comprendre les mécanismes d'un projet de transformation réussi, l'équipe a étudié 4 cas de virtualisation de service : 1) Espace client virtuel, 2) Examen de français virtuel, 3) IRIIS phytoprotection et 4) Accueil virtuel des parlementaires. L'analyse de ces cas a permis de dégager les principaux bénéfices, défis et pièges inhérents au déploiement de projets numérique. En outre, l'équipe a émis 4 recommandations pouvant aider les ministères et organismes à réussir la virtualisation de leurs services.

<b>COHORTE 14 (Jacob-Martin-Malus)</b>	
<b>Titre</b>	La virtualisation des services dans la fonction publique
<b>Auteurs</b>	Guillaume Leblond (OQLF), Cédric St-Pierre (Revenu Québec) et Christina Turcot (ASSNAT)
<b>Problématique</b>	Comment implanter des services gouvernementaux virtuels qui répondent à la fois aux besoins des organisations et à ceux de la population?
<b>Méthodologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Étude de cas (4)</li> </ul>
<b>Constats</b>	<p>Au terme de son analyse, l'équipe dégage 4 conditions de réussite pour le déploiement d'une offre de services virtuelle au gouvernement :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consulter les parties prenantes et investir dans la définition et la validation des besoins, en continu;</li> <li>2. Gérer la portée en cohérence avec la capacité disponible (la théorie des petits pas);</li> <li>3. Investir autour du projet : Gestion du changement, compétences, accompagnement, collaboration;</li> <li>4. Les attentes de la population et de tous les types de clientèles sont les mêmes : un service accessible, simple, rapide et en cas de difficulté, on veut parler à un humain!</li> </ol>

## Notre fonction publique – Volet collaboration

Présentée comme une compétence clé du gestionnaire leader et comme une valeur essentielle de la fonction publique, la collaboration n'est pourtant pas facile à mettre en œuvre. Appuyés par deux études de cas et une série d'entretiens, les membres de l'équipe montrent que, même si elle est difficile à concrétiser, la collaboration interministérielle est possible. Volonté, persévérance et engagement personnel sont au cœur d'une culture favorisant la collaboration entre les personnes, pour créer des ponts entre les organisations.

<b>COHORTE 13 (Carole-Arav)</b>	
<b>Titre</b>	Notre Fonction publique – Volet collaboration
<b>Auteurs</b>	David Baril (Bur. Forestier en chef), Ian Courtemanche (MELCC) et Mélanie Kavanagh (MSSS)
<b>Problématique</b>	La collaboration est souvent identifiée comme une valeur clé dans les ministères et organismes, mais qu'en est-il dans la pratique?
<b>Méthodologie</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Études de cas (2)</li> <li>2. Discussions d'équipe</li> <li>3. Entretiens avec des hauts dirigeants</li> </ol>
<b>Constats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malgré la bonne volonté des parties prenantes, il est parfois difficile de collaborer au sein de la fonction publique;</li> <li>• La collaboration commence par une volonté personnelle, sincère et déterminée de s'investir dans une relation.</li> </ul>
<b>Pistes de solution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir le courage d'établir une relation;</li> <li>• Avoir la persévérance d'entretenir la relation;</li> <li>• Accepter que la relation soit mutuellement profitable.</li> </ul>

Voir : [L'administration publique à l'ère de la COVID-19 : la perspective du gestionnaire quant à la performance de l'État](#)

Voir : [L'administration publique à l'ère de la COVID-19 : les ressources humaines](#)

Voir : [L'administration publique de demain : les enseignements de la crise générée par la COVID-19 – Valorisation de l'administration publique](#)

## RELATIONS INTERGOUVERNEMENTALES

### Regard croisé sur les ententes Canada-Québec – Des pistes à considérer pour optimiser leur négociation et leur mise en œuvre

La première cohorte de composition fédérale-provinciale a permis à ses participants d'apporter une perspective bilatérale à la question des négociations intergouvernementales. L'objectif de ce laboratoire était d'identifier des pistes de solution concrètes pouvant rendre la négociation d'ententes intergouvernementales plus efficiente et efficace, de leur idéation à leur mise en œuvre. Au terme de sa recherche, l'équipe a proposé des pistes de solution qui ont déjà fait leurs preuves et qui sont susceptibles d'être opérationnalisées.

COHORTE 1 – CJLFP (Fox-Charland)	
<b>Titre</b>	Regard croisé sur les ententes Canada-Québec – des pistes à considérer pour optimiser leur négociation et leur mise en œuvre
<b>Auteurs</b>	Michel Bouchard (SPC), Jean-François Chauvette (MFQ), Mélissa Gagnon (MELCC), Yannick Larouche-Tremblay (MCE), Isabelle Lombardo (SAAQ), Martin Pelletier (MFFP), Dominique Tremblay (ECCC) et Patrick Tremblay (ARC)
<b>Problématique</b>	Est-il possible de contribuer à l'optimisation de la négociation et de la mise en œuvre des ententes fédéral-Québec?
<b>Méthodologie</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Discussions de groupe</li> <li>2. Recherche documentaire</li> <li>3. Entrevues</li> </ol>
<b>Constats</b>	<p>Les principaux enjeux auxquels fait face la négociation d'ententes intergouvernementales sont de nature :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Politique</b> : lacunes dans la gestion du processus, dans les consultations en amont, dans le respect de l'autonomie des provinces, etc.;</li> <li>• <b>Stratégique</b> : manque d'uniformité des processus, inadéquation des modèles d'ententes, chevauchement des compétences, etc.;</li> <li>• <b>Opérationnelle</b> : manque de synergie, problèmes de communication, lourdeur de la reddition de compte, etc.</li> </ul>
<b>Pistes de solution</b>	<p>Des pistes de solution concrètes sont proposées pour améliorer la négociation d'ententes intergouvernementales :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reproduire des expériences positives : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dans une gouvernance en continu;</li> <li>○ En amont de la négociation</li> <li>○ Pour la mise en œuvre des ententes</li> </ul> </li> <li>• Innover par des approches éprouvées : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sherpa</li> <li>○ Autobus des tournées</li> <li>○ SWAT TEAM</li> </ul> </li> </ul>

## RESSOURCES HUMAINES

### Attraction et rétention

#### Attraction dans l'administration publique – Marque employeur

Les enjeux liés aux changements démographiques et à la transformation du marché du travail obligent la fonction publique à s'adapter pour attirer et retenir les talents. Dans cette perspective, les auteurs ont consulté des représentants de 6 ministères et organismes afin de discuter des avantages, freins et motivations à s'engager dans la fonction publique. Le SCT et le MCE ont également été sollicités pour connaître les mesures d'attraction en place et les campagnes de promotion possibles. Les travaux de l'équipe ont permis de conclure à la nécessité de développer une marque employeur forte. Pour ce faire, 4 pistes de solution ont été proposées ainsi qu'un nouveau slogan.

COHORTE 12 (Éric-Ducharme)	
<b>Titre</b>	Attraction dans l'administration publique – Marque employeur
<b>Auteurs</b>	Isabelle Allard (MAPAQ), Stéphanie Bisier-Lessard (SEPAQ), Eric Drouin (SAAQ), Roger Gagnon (MTQ), Jean-François Patry (SCT) et Marilou Tremblay (MELCC)
<b>Problématique</b>	Dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre, quelles sont les meilleures stratégies d'attraction à mettre de l'avant dans la fonction publique québécoise?
<b>Méthodologie</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recherche documentaire</li> <li>2. Rencontres</li> <li>3. Entrevues individuelles</li> </ol>
<b>Constats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Critères recherchés en emploi</b> (ex.) : conciliation travail/vie personnelle, salaire, défis professionnels, style de management collaboratif, reconnaissance, etc.;</li> <li>• <b>Perception négative</b> de la réputation et de l'image employeur de la fonction publique;</li> <li>• <b>Freins au recrutement</b> : lourdeur et rigidité du processus de dotation, compétitivité salariale, image négative de la fonction publique et du ministère ou organisme;</li> <li>• <b>Avantages de la fonction publique VS l'entreprise privée</b> (ex.) : le sens, qualité et diversité des emplois, pluralité et complexité des défis/mandats, mobilité en conservant ses acquis, fonds de pension, etc.;</li> <li>• <b>Motivations personnelles des répondants à poursuivre au sein de la fonction publique</b> : sens du travail et du service public, envergure et diversité des mandats/emplois.</li> </ul>

<b>COHORTE 12 (Éric-Ducharme)</b>	
<b>Pistes de solution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser une approche objective pour définir la stratégie;</li> <li>• Être cohérent avec la culture et les besoins organisationnels;</li> <li>• Faire de la marque employeur un projet organisationnel;</li> <li>• Faire vivre la marque employeur à l'interne et à l'externe.</li> </ul> Slogan : « Un monde de possibilités pour un monde meilleur. »

### Attraction et rétention du personnel au sein de la fonction publique

Dans le cadre d'une réflexion sur les stratégies d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre au gouvernement, l'équipe propose des pistes de solution adaptées à leurs principaux constats. Les auteurs concluent qu'il faut mettre de l'avant une stratégie favorisant la fierté des employés et la notoriété de la fonction publique. Une analyse des conditions de succès accompagne celle des opportunités proposées.

<b>COHORTE 10 (Yves-Ouellet)</b>	
<b>Titre</b>	Attraction et rétention du personnel au sein de la fonction publique
<b>Auteurs</b>	David Boudreault (MTQ), Mathieu Chabot (Commission de la fonction publique), Mathieu Charrette (MFFP), Valérie Grandmont (MELCC), Frédérick Lussier (Revenu Québec), Isabelle Mailloux (MSP) et Mélanie Turgeon (MFFP)
<b>Problématique</b>	Quelles sont les meilleures stratégies pour améliorer l'attraction et la rétention du personnel au sein de la fonction publique?
<b>Méthodologie</b>	Réflexion de groupe
<b>Pistes de solution</b>	Faire de la reconnaissance de l'employé et de la valorisation de l'image de la fonction publique des priorités gouvernementales.

## L'administration publique de demain : les enseignements de la crise générée par la COVID-19 – Valorisation de l'administration publique

Dans une perspective d'amélioration de la performance de l'État, l'équipe s'est interrogée sur les meilleures stratégies de valorisation de la fonction publique. Les auteurs concluent à la nécessité de créer un plan d'action ainsi qu'une stratégie gouvernementale reposant sur trois leviers : la performance, la connaissance et l'image de marque. L'objectif de ces mesures est de rehausser la performance de l'administration publique ainsi que son attractivité pour, ultimement, améliorer le recrutement des ressources humaines.

<b>COHORTE 11 (Christyne-Tremblay)</b>	
<b>Titre</b>	L'administration publique de demain : les enseignements de la crise générée par la COVID-19 – Valorisation de l'administration publique
<b>Auteurs</b>	Geneviève Bégin (MEI), Katherine Guay (Revenu Québec), Geneviève Landry (MSSS), Audrey Leclerc (Finances), Alexandre Montelpare (MEI) et Patrick Tessier (MCC)
<b>Problématique</b>	Quelles sont les meilleures pistes d'action permettant de valoriser et de faire connaître l'administration publique québécoise auprès de la population dans une perspective d'attraction et de rétention des talents?
<b>Méthodologie</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recherche documentaire</li> <li>2. Ateliers de discussion</li> </ol>
<b>Pistes de solution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La valorisation de l'administration publique passe par l'implantation d'une stratégie gouvernementale et d'un plan d'action;</li> <li>• La création d'un comité stratégique permanent chargé de mettre en œuvre ces deux mesures est recommandée.</li> </ul>



## L'Agence gouvernementale de placement et de consultation

Pour répondre à la problématique de la pénurie de main-d'œuvre dans la fonction publique, l'équipe a étudié les avantages du modèle de l'économie collaborative, qui favorise le partage des ressources. Les auteurs proposent que l'État se positionne comme pourvoyeur et bénéficiaire de ce partage de ressources, soit la main-d'œuvre et le savoir-faire, par l'entremise d'une nouvelle entité. Le rapport recommande ainsi la mise sur pied de l'Agence gouvernementale de placement et de consultation, un intermédiaire agirait dans 4 domaines : 1) la gestion de projet, l'optimisation des ressources physiques, 2) le placement de personnes, 3) la prospection, 4) l'étalonnage et l'innovation.

<b>COHORTE 10 (Yves-Ouellet)</b>	
<b>Titre</b>	L'Agence gouvernementale de placement et de consultation
<b>Auteurs</b>	Valérie Doucet (Revenu Québec), Éric Julien (Retraite Québec), Élisabeth Geoffroy (Justice), Clément Robitaille (MSP) et Caroline Lemelin (MSSS)
<b>Problématique</b>	Comment le modèle d'économie collaborative peut-il répondre au problème de pénurie de main-d'œuvre et de perte d'expertise à la fonction publique?
<b>Méthodologie</b>	1. Recherche documentaire 2. Réflexion de groupe
<b>Pistes de solution</b>	Créer une agence gouvernementale chargée de répondre aux besoins des M/O en matière de partage des ressources et de mobilité de la connaissance.

## La valorisation de la compétence dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre

Les impacts de la refonte du mode de dotation, qui ne permet plus le remplacement d'un diplôme par les années d'expérience, sont encore méconnus dans la fonction publique. Pour mieux comprendre le contexte entourant cette réforme, comparer les pratiques du secteur public avec celles du secteur privé et recueillir des témoignages de cadres directement touchés par la mesure, l'équipe a mené une vaste enquête. Grâce à des entrevues individuelles, des rencontres de groupe ainsi que des sondages (plus de 1000 répondants), les jeunes leaders ont pu avancer des constats crédibles et proposer des solutions réalistes. Leur conclusion : dans le contexte actuel du marché de l'emploi, la valorisation de la diplomation ne doit pas se faire au détriment de l'expérience afin de valoriser la rétention, la progression et le recrutement du personnel.

<b>COHORTE 16 (Annick-Laberge)</b>	
<b>Titre</b>	La valorisation de la compétence dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre
<b>Auteurs</b>	Isabelle Lizotte (MESS), Simon Beaulieu (MESS), Mathieu Chamberland (MSSS), Pénélope Duclos (MESS), France Lajoie (MTMD), Martin Otis (MSSS), Sébastien Thellend (MTMD)
<b>Problématique</b>	La refonte du mode de dotation a-t-elle un impact négatif sur l'égalité des chances en emploi, le maintien de l'expertise et la loyauté envers l'organisation?
<b>Méthodologie</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Groupes de discussion</li> <li>2. Entrevues individuelles</li> <li>3. Questionnaires et sondages</li> </ol>
<b>Constats</b>	<p>L'absence de compensation de la scolarité par l'expérience a un effet défavorable sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mobilisation</li> <li>• La rétention</li> <li>• L'attraction</li> <li>• Le climat de travail</li> </ul>
<b>Pistes de solution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permettre des nominations avec compensation conditionnelle (la personne doit accepter certaines exigences comme du coaching, un plan de développement, des tests psychométriques, etc.);</li> <li>• Faciliter le retour aux études en vue de la diplomation (implication de l'employeur);</li> <li>• Unifier les corps d'emploi pour les cadres (considérer les corps d'emploi de gestionnaire comme des niveaux d'emploi, pour permettre de passer à un niveau supérieur sans le diplôme requis);</li> <li>• Faciliter la reconnaissance des acquis (implication des universités);</li> <li>• Permettre à un candidat d'expérience ne détenant pas le diplôme requis et qui est inscrit au 2<sup>e</sup> cycle court en administration publique de postuler au premier affichage d'un poste.</li> </ul>

## Valorisation de la fonction publique

Consciente des préjugés persistant à l'égard de la fonction publique, l'équipe a tenté de valider ses perceptions auprès de certains acteurs clés, puis de recenser des idées susceptibles de changer les a priori négatifs. Au terme de cette recherche, les participants proposent une série de mesures pouvant améliorer la fierté des employés de l'État, attirer de nouveaux talents et revaloriser la fonction publique aux yeux de la population.

<b>COHORTE 13 (Carole-Arav)</b>	
<b>Titre</b>	Valorisation de la fonction publique
<b>Auteurs</b>	Ingrid Barakatt (MES), Sabina Éné (DPCP), Cynthia Maciagowski (CNESST), Chantale Morin (Justice) et Nicolas Roy (MAMH)
<b>Problématique</b>	Comment mettre en valeur la fonction publique pour la rendre attrayante auprès de son personnel et des chercheurs d'emploi?
<b>Méthodologie</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrevues</li> <li>2. Recherche documentaire</li> <li>3. Observation</li> <li>4. Sondages</li> </ol>
<b>Constats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le bassin de personnes intéressées par une carrière dans la FP est en constante diminution;</li> <li>• Les préjugés sont persistants, les bons coups ne sont pas visibles;</li> <li>• Les facteurs positifs d'une carrière dans la FP sont méconnus;</li> <li>• L'image et les conditions offertes par la FP ne sont pas attirantes pour les candidats.</li> </ul>
<b>Pistes de solution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposer des environnements de travail stimulants et modernes;</li> <li>• Valoriser la mission du secteur public;</li> <li>• Offrir des conditions concurrentielles en les adaptant aux besoins actuels;</li> <li>• Projeter une image moderne, dynamique et distinctive;</li> <li>• Rendre la FP plus agile et plus ouverte aux partenariats interministériels.</li> </ul>

Voir : [L'attraction et la rétention de la diversité des talents dans la fonction publique d'aujourd'hui : forces et limites](#)

## Diversité et intégration

### Diversité : saisir l'opportunité

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, cette équipe explique pourquoi la fonction publique doit revoir son approche afin de recruter les meilleurs talents, les garder et les faire briller. L'une des solutions proposées est de favoriser l'embauche, le développement, la mobilité et la promotion des personnes allophones provenant de l'immigration.

<b>COHORTE 9 (Line-Drouin)</b>	
<b>Titre</b>	Diversité : saisir l'opportunité
<b>Auteurs</b>	Patrick Meunier (MTMDET) et Julie Beaudoin (MTMDET)
<b>Problématique</b>	Comment favoriser l'embauche, le développement, la mobilité et la promotion des personnes allophones provenant de l'immigration?
<b>Méthodologie</b>	Recherche documentaire
<b>Pistes de solution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions visant la détermination du niveau de compétence en français, notamment l'adoption de l'<i>Échelle québécoise des niveaux de compétence en français des personnes immigrantes adultes</i>;</li> <li>• Actions visant la qualité du français;</li> <li>• Actions favorisant l'embauche, la mobilité et la promotion des personnes allophones;</li> <li>• Actions permettant l'utilisation optimale des ressources.</li> </ul>

## La CNESST et le MTESS innovent par l'utilisation de leurs ressources pour l'intégration en emploi de leur clientèle

Cette équipe s'est intéressée aux façons d'améliorer la prestation de services par l'intégration en emploi des travailleurs accidentés. Une des principales recommandations de ce laboratoire est de créer un outil permettant au MTESS et à la CNESST de partager leurs données afin de faciliter la réadaptation des travailleurs accidentés.

<b>COHORTE 7 (Louis-Bernard)</b>	
<b>Titre</b>	La CNESST et le MTESS innovent par l'utilisation de leurs ressources pour l'intégration en emploi de leur clientèle
<b>Auteurs</b>	Alexandre Michaud (CNESST), Hélène Ouellette (MTESS), François Rousseau (CNESST) et Valérie Roy-Perreault (MTESS)
<b>Problématique</b>	Comment peut-on la prestation de services par l'expérimentation de nouvelles approches en regard de l'intégration en emploi des personnes accidentées bénéficiant de prestations de la CNESST?
<b>Méthodologie</b>	Recherche documentaire
<b>Pistes de solution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonifier les informations sur le marché du travail en lien avec la réalité des travailleurs accidentés;</li> <li>• Inviter le MTESS et la CNESST à partager leurs données afin de faciliter la réadaptation des travailleurs accidentés;</li> <li>• Créer un outil d'aide que pourraient utiliser les travailleurs accidentés;</li> <li>• Optimiser les partenariats dans le réseau des organismes en employabilité.</li> </ul>

## La reconnaissance des compétences et de l'expérience des personnes formées à l'étranger dans la fonction publique

Pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre qui touche l'ensemble de la province, le recrutement de talents à l'étranger demeure une solution prometteuse, particulièrement pour la fonction publique du Québec. Cette dernière est plus particulièrement touchée par des pénuries dans les domaines du génie et des technologies de l'information. Un vaste exercice de consultation a permis de dresser un portrait réaliste de la situation, et d'avancer des pistes de solutions arrimées aux besoins des organisations et des personnes immigrantes. Bien que les opportunités d'amélioration soient multiples, les témoignages positifs sur les processus actuels le sont également.

<b>COHORTE 16 (Annick-Laberge)</b>	
<b>Titre</b>	La reconnaissance des compétences et de l'expérience des personnes formées à l'étranger dans la fonction publique
<b>Auteurs</b>	Dinah Morency (RQ), Pascale De Latrémoille (MIFI), Sandra Houde (RQ), Pascal Joncas (SQ), Michel Patenaude (SQ)
<b>Problématiques</b>	Comment les personnes immigrantes vivent-elles la reconnaissance de leur expérience et de leur scolarité à leur arrivée? Quel est le niveau de connaissances des différents intervenants impliqués dans le processus de reconnaissance des acquis?
<b>Méthodologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondage</li> <li>• Revue de littérature</li> <li>• Étude des règles en vigueur</li> <li>• Entrevue</li> <li>• Réflexion personnelle et d'équipe</li> </ul>
<b>Constats</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'arrimage entre les organisations et les personnes recrutées à l'international favorise une expérience positive pour les parties prenantes.</li> <li>2. Les étapes à suivre pour la reconnaissance des compétences des personnes recrutées à l'étranger sont claires.</li> <li>3. La fonction publique passe à côté de candidatures de personnes qualifiées en raison du processus actuel de reconnaissance.</li> <li>4. Les règles de reconnaissance de l'expérience et des connaissances sont méconnues des gestionnaires et des conseillers RH.</li> </ol>
<b>Pistes de solution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permettre à la fonction publique de recruter à l'étranger pour certaines professions;</li> <li>• Revoir de façon globale l'exigence de l'évaluation comparative;</li> <li>• Cibler en amont des diplômés reconnus lors des activités de recrutement international;</li> <li>• Mieux informer les parties prenantes des règles applicables.</li> </ul>

## L'attraction et la rétention de la diversité des talents dans la fonction publique d'aujourd'hui : forces et limites

Selon les statistiques, les membres des minorités visibles et ethniques (MVE) sont sous-représentés au sein des effectifs de la fonction publique du Québec. Désireuse de mieux comprendre cet état de fait et de proposer des pistes de solution, l'équipe a mené des consultations auprès d'employés issus de minorités visibles, d'étudiants universitaires et de représentants du SCT. Les témoignages recueillis ont permis de clarifier les perceptions des minorités à l'égard de la fonction publique, et d'évaluer l'efficacité des mesures en place. Au terme des réflexions, plusieurs propositions ont été émises afin d'améliorer et d'augmenter le recrutement des talents issus de la diversité, ainsi que de les retenir en emploi.

<b>COHORTE 14 (Jacob-Martin-Malus)</b>	
<b>Titre</b>	L'attraction et la rétention de la diversité des talents dans la fonction publique d'aujourd'hui : forces et limites
<b>Auteurs</b>	Vincent Auclair (MEIE), Eric Beauregard (MELCCFP) et Irvine Henry (MIFI)
<b>Problématique</b>	Comment peut-on attirer et retenir les talents issus de la diversité au sein de la fonction publique?
<b>Méthodologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupes de discussion (2)</li> <li>• Questionnaire en ligne</li> <li>• Entrevues</li> </ul>
<b>Pistes de solution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer à l'élaboration du prochain programme d'accès à l'égalité en emploi;</li> <li>• Tenir compte de l'hétérogénéité des groupes de MVE en adaptant le message;</li> <li>• Montrer la diversité par des témoignages de MVE dans la fonction publique;</li> <li>• Poursuivre la sensibilisation des M/O;</li> <li>• Une fois les cibles atteintes, poursuivre les actions.</li> </ul>



## L'évolution de la représentativité des minorités visibles et ethniques dans la fonction publique québécoise : comprendre et avancer

Les emplois de la fonction publique sont moins accessibles aux Québécois issus de l'immigration. Face à ce constat, l'équipe a réalisé des entrevues individuelles avec des experts et mené un atelier de discussions supervisé par M. Éric Charest, titulaire d'un doctorat en relations industrielles. Au terme de cette démarche, les auteurs proposent d'ajouter des formations sur les enjeux de la diversité destinées aux gestionnaires, de réviser les examens et les processus de qualification et de sensibiliser davantage la population québécoise à l'apport des communautés culturelles et ethniques.

<b>COHORTE 9 (Line-Drouin)</b>	
<b>Titre</b>	L'évolution de la représentativité des minorités visibles et ethniques dans la fonction publique québécoise : comprendre et avancer
<b>Auteurs</b>	Jennyfer Curotte (Revenu Québec), Odile Darbouze (Revenu Québec), Frederico Fonseca (MIDI), Renée Giguère (Justice), Sonia Grenon (MERN) et Fritz-Herbert Remarais (SCT)
<b>Problématique</b>	Comment innover pour favoriser l'accès à l'emploi, l'intégration et l'inclusion des Québécois issus de l'immigration dans la fonction publique québécoise?
<b>Méthodologie</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Recherche documentaire</li><li>2. Entrevues individuelles</li><li>3. Atelier de discussions (participants)</li></ol>
<b>Pistes de solution</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formations sur la diversité pour les gestionnaires;</li><li>• Formations sur le développement de compétences interculturelles;</li><li>• Analyse et révision des examens et des processus de qualification;</li><li>• Évaluation du programme d'accès à l'égalité en emploi à des fins d'amélioration continue;</li><li>• Campagne publicitaire de valorisation de la diversité culturelle et ethnique.</li></ul>

## Gestion de la performance

### La gestion des contributions – Point de vue des employés

Devant une gestion des contributions jugée chronophage et mal adaptée aux besoins du personnel, les participants ont tenté de mieux comprendre le point de vue de leurs employés pour proposer des améliorations. En outre, une cellule d'innovation du SCT, menée en 2020, arrivait à des conclusions semblables à celles de l'équipe, mais ne documentait pas la perspective des employés. Pour compléter l'information recueillie par le SCT et étayer leurs recommandations, les participants ont soumis un sondage à leurs équipes. Ils souhaitaient également évaluer l'effet perçu du processus de gestion des contributions sur la mobilisation et la performance. Au terme de son laboratoire, l'équipe conclut qu'une réflexion est nécessaire pour améliorer le processus en place. Elle recommande d'élargir les consultations à un plus large segment des effectifs de la fonction publique, puis de mettre en place des projets pilotes innovants.

<b>COHORTE 13 (Carole-Arav)</b>	
<b>Titre</b>	La gestion des contributions – Point de vue des employés
<b>Auteurs</b>	Julie Samuel (MCE), Virginie Simard (FADQ), Yan St-Yves (MTQ), Nicolas Thibault (Justice) et Jean-Philip Tremblay (MCN)
<b>Problématique</b>	Comment améliorer le processus actuel de gestion des contributions de la fonction publique?
<b>Méthodologie</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sondage</li> <li>2. Réflexion de groupe</li> <li>3. Recherche sur les travaux en cours au SCT</li> </ol>
<b>Constats</b>	<p>Selon une majorité d'employés sondés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un processus en continu aurait plus d'impacts;</li> <li>• Les rétroactions devraient être plus fréquentes;</li> <li>• La charge de travail, la collaboration et la performance sont des sujets dont ils aimeraient davantage discuter;</li> <li>• Évaluer leur gestionnaire serait utile;</li> <li>• Il serait souhaitable d'impliquer les employés dans l'élaboration de leurs objectifs annuels;</li> <li>• Les outils technologiques pourraient être utilisés pour mener les évaluations.</li> </ul>
<b>Pistes de solution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recenser les meilleures pratiques de gestion des contributions au sein de la fonction publique;</li> <li>• Élargir la portée du sondage pour confirmer certaines tendances observées;</li> <li>• Organiser des groupes de discussion pour préciser les besoins des employés;</li> <li>• Explorer de nouvelles pratiques en implantant des projets pilotes.</li> </ul>

## Transformations du travail

### Gérer une équipe à distance

Pour aider les équipes à s'adapter aux changements imposés par la pandémie, dont l'implantation rapide et généralisée du télétravail, plusieurs outils ont été mis en place. Désireux de faire le point sur l'efficacité des différentes mesures offertes, les auteurs ont sondé une quarantaine de gestionnaires sur les questions de la mobilisation, la santé mentale et physique ainsi que l'atteinte des résultats. Plusieurs pistes de solution sont proposées au terme de cette réflexion.

<b>COHORTE 12 (Éric-Ducharme)</b>	
<b>Titre</b>	Gérer une équipe à distance
<b>Auteurs</b>	Marie-Claude Beauregard (MTESS), Cédric Bourdon (Curateur public), Elisabeth Demers (SAAQ), Erika Desjardins-Dufresne (MAMH), Patrick Dufour (SAAQ), Jean-François Patry (SCT), Laurence St-Denis (Famille), Isabelle Tessier (MFFP) et Geneviève Vallée (Justice)
<b>Problématique</b>	En contexte de pandémie, après plus d'un an de télétravail : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quels sont les meilleurs outils et pratiques pour mobiliser les équipes et gérer la performance à distance?</li> <li>2. Comment évaluer l'état de santé mentale et physique des gestionnaires?</li> </ol>
<b>Méthodologie</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sondage</li> <li>2. Recensement des outils offerts aux gestionnaires et employés</li> </ol>
<b>Constats</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Mobilisation</b> : les gestionnaires considèrent important de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• conserver un lien étroit aux les membres de leurs équipes;</li> <li>• demeurer flexibles;</li> <li>• communiquer clairement les priorités et les attentes.</li> </ul> </li> <li>2. <b>Santé</b> : les gestionnaires considèrent que : <ul style="list-style-type: none"> <li>• leur santé physique et mentale a diminué depuis le déploiement du télétravail;</li> <li>• le gain de temps associé au télétravail a été réinvesti dans le travail plutôt que dans la vie personnelle.</li> </ul> </li> <li>3. <b>Résultats</b> : Les gestionnaires déclarent qu'ils ont : <ul style="list-style-type: none"> <li>• dû adapter leurs pratiques de gestion pour atteindre leurs résultats;</li> <li>• réussi à planifier adéquatement leurs mandats malgré les urgences quotidiennes;</li> <li>• mis à profit de nouveaux outils technologiques pour suivre la performance et favoriser le travail collaboratif.</li> </ul> </li> </ol>

<b>COHORTE 12 (Éric-Ducharme)</b>	
<b>Pistes de solution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer les canaux de communication;</li> <li>• Demeurer flexibles;</li> <li>• Améliorer la cohérence intragouvernementale;</li> <li>• Privilégier le coaching;</li> <li>• Recentrer la gestion sur les résultats;</li> <li>• Ajouter « Équilibre de vie » au référentiel de compétences du.</li> </ul>

### L'administration publique à l'ère de la COVID-19 : les ressources humaines

La pandémie ayant forcé le déploiement rapide du télétravail au gouvernement, l'équipe a tenté de savoir quelles étaient les conditions de succès essentielles pour l'implantation durable de ce changement. À l'aide d'entrevues menées auprès de spécialistes et d'une recherche documentaire, les auteurs concluent que les conditions de succès sont : les qualités liées à intelligence émotionnelle, la gestion par résultats, la révision des lois en matière de santé et de sécurité au travail, le réaménagement des lieux de travail et l'encadrement des télétravailleurs.

<b>COHORTE 11 (Christyne-Tremblay)</b>	
<b>Titre</b>	L'administration publique à l'ère de la COVID-19 : les ressources humaines
<b>Auteurs</b>	Andrea Amortegui (MERN), Olivier Chamberland (MCE), Julie Dubé (MELCC), Isabelle Goulet (MTESS), André Guérard (SCT), Ana Maria Mujica (MTESS) et Julie Roy (ITQ)
<b>Problématique</b>	Dans un contexte d'adaptation à la crise sanitaire, quelles sont les conditions de succès du télétravail pour les employés et les gestionnaires de la fonction publique?
<b>Méthodologie</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrevues individuelles</li> <li>2. Recherche documentaire</li> </ol>
<b>Constats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les compétences favorables au télétravail sont notamment celles liées à : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ l'intelligence émotionnelle</li> <li>○ l'autonomie</li> <li>○ la technologie</li> <li>○ la collaboration</li> </ul> </li> <li>• Une approche par objectif, ou livrables, plutôt que par heures travaillées convient mieux au télétravail.</li> <li>• Une révision des lois en matière de santé et de sécurité au travail est requise pour répondre à la nouvelle réalité.</li> <li>• Les lieux de travail devront être repensés pour assurer la sécurité, que ce soit au domicile ou en dans les immeubles de bureaux.</li> <li>• Pour avoir un impact positif sur la performance, le télétravail doit être adéquatement encadré.</li> </ul>

## La transformation des milieux de travail

La pandémie a transformé durablement les milieux de travail et créé de nouvelles attentes à l'égard de l'expérience employé dans la fonction publique. Devant ce constat, les participants ont étudié l'évolution des besoins du personnel, l'offre concurrente et la manière dont le gouvernement peut se repositionner pour y faire face. Selon un sondage, 25 % des employés interrogés seraient prêts à quitter leur emploi si l'employeur n'offre pas de flexibilité d'horaire, 19 % s'ils n'ont pas le libre choix de la répartition du temps présentiel/télétravail, et 15 % si des standards sanitaires élevés ne sont pas appliqués dans les bureaux. Pour que la fonction publique réponde adéquatement aux besoins actuels du marché du travail et qu'elle continue d'attirer les talents, l'équipe propose des solutions en trois axes : 1) organisation du travail, 2) technologies et 3) espaces physiques.

<b>COHORTE 13 (Carole-Arav)</b>	
<b>Titre</b>	La transformation des milieux de travail
<b>Auteurs</b>	Julie Guillemette (CNESST), Catherine Gréas (TAQ), Marie-Élisabeth O'Neill (DPCP), Alexandre Poulin (MCN) et Annie Vinet (Retraite Québec)
<b>Problématique</b>	Comment la fonction publique peut-elle s'adapter à l'évolution des besoins en matière d'environnement de travail pour demeurer attractive?
<b>Méthodologie</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sondage</li> <li>2. Réflexion de groupe</li> <li>3. Recherche</li> </ol>
<b>Constats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Désuétude des espaces de travail, environnements mal adaptés au travail collaboratif;</li> <li>• Politique de télétravail peu flexible;</li> <li>• Vision non intégrée des outils technologiques;</li> <li>• Lacune dans la protection des données;</li> <li>• Absence de politique pour gérer l'hyperconnectivité.</li> </ul>
<b>Pistes de solution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser des environnements de travail axés sur les activités (collaboration, concentration, idéation, etc.);</li> <li>• Offrir des lieux attrayants et propices à la créativité;</li> <li>• Proposer une organisation du travail flexible (horaires, lieux);</li> <li>• Placer le bien-être des employés au cœur des décisions;</li> <li>• Offrir des canaux de communication intégrés au sein de la FP;</li> <li>• Utiliser l'infonuagique pour l'hébergement des données;</li> <li>• Fournir des équipements technologiques performants et flexibles;</li> <li>• Implanter une politique-cadre pour baliser le droit à la déconnexion.</li> </ul> <p>Inspirations :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ certification Well &amp; Well V2</li> <li>○ principe d'<i>active design</i> – programme Fitwel</li> <li>○ approche Osmoz</li> </ul>

## La gestion d'équipe à distance

Kathy Boulanger et Pascal Lacasse vivent la gestion multisites au quotidien, un aspect de leur travail qui les a poussés à choisir cette problématique. Leur étude de cas a permis d'identifier deux pistes de solution. La première est de mieux définir les responsabilités des gestionnaires multisites et de leur fournir davantage d'outils pour optimiser la communication et la coopération. La deuxième est de faire reconnaître la réalité du multisites par la fonction publique.

<b>COHORTE 8 (Manuelle-Oudar)</b>	
<b>Titre</b>	La gestion d'équipe à distance
<b>Auteurs</b>	Kathy Boulanger (SAAQ) et Pascal Lacasse (MTQ)
<b>Problématique</b>	Quels sont les outils à offrir aux gestionnaires multisites pour qu'ils puissent mieux gérer leurs équipes?
<b>Méthodologie</b>	Étude de cas
<b>Pistes de solution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mieux définir les responsabilités des gestionnaires multisites et leur offrir des outils pour optimiser la communication, créer un climat de travail harmonieux, clarifier les responsabilités et favoriser la coopération;</li> <li>• Faire reconnaître la gestion multisites par le gouvernement.</li> </ul>



## La régionalisation des 5000 postes dans la fonction publique, quelle place pour les gestionnaires?

Le Plan gouvernemental de régionalisation prévoit la décentralisation quelque 5000 postes vers les régions d'ici 2028. Dans ce contexte, l'équipe s'est interrogée sur les perspectives entourant les postes de cadre en région, notamment en ce qui a trait à leur diversité, leurs avantages et inconvénients ainsi que les leviers permettant d'en augmenter le nombre. Au terme de leur démarche de consultation, l'équipe a établi une liste d'idées pouvant devenir des leviers de mise en œuvre pour augmenter le nombre et la qualité des postes d'encadrement en dehors des grands centres. Ces propositions ont été classées dans une matrice d'évaluation, qui prend en compte la valeur de leurs retombées et la complexité de leur mise en œuvre.

<b>COHORTE 14 (Jacob-Martin-Malus)</b>	
<b>Titre</b>	La régionalisation des 5000 postes dans la fonction publique, quelle place pour les gestionnaires?
<b>Auteurs</b>	Stéphane Carle (MELCCFP), David Côté (MTMD), Gabriel Godbout (MEQ), Mélanie Huot (MESS), Sophie Tardif (MRNF) et Steve Turgeon (MAMH)
<b>Problématique</b>	Comment augmenter le nombre et la diversité des emplois de cadres pour les ministères et organismes qui souhaitent régionaliser des postes d'ici 2028?
<b>Méthodologie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revue de littérature</li><li>• Sondage</li><li>• Cellule d'innovation</li></ul>
<b>Pistes de solution</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actualiser le PGR et fixer les cibles de régionalisation d'emploi d'encadrement;</li><li>• Mettre en application le schéma d'idées (voir rapport) par les M/O pour multiplier les initiatives;</li><li>• Identifier un ou plusieurs hauts dirigeants d'organismes (SM, SMA, vice-président, etc.) favorables à ce type de déploiement pour en faire des porte-étendards.</li></ul>

## Les impacts du travail en mode hybride sur les gestionnaires dans la fonction publique

Les nouveaux modes de travail hybride ont entraîné leur lot de défis pour les gestionnaires de proximité. Les compétences requises pour gérer des équipes à distance se révèlent différentes de ce qui était autrefois attendu, en plus d'être mal comprises. Pour aborder la problématique sous différents angles, l'équipe a rencontré six titulaires d'emploi supérieur et mené une discussion dirigée avec un groupe d'employés. Grâce aux commentaires recueillis, l'équipe a pu établir une liste de propositions visant à mieux soutenir les cadres qui désirent performer dans leurs fonctions, protéger leur santé mentale et développer leurs compétences dans un contexte de gestion en mode hybride.

<b>COHORTE 14 (Jacob-Martin-Malus)</b>	
<b>Titre</b>	Les impacts du travail en mode hybride sur les gestionnaires dans la fonction publique
<b>Auteurs</b>	Katie Boivin (MCE), Michelle Bourgeois (MCE), Louis-Pierre Ducharme (MEQ), Mathieu Gagnon (MESS), Marylène Germain (CSE), Abdellah Ghannou (MTMD), Julie Lemay (CNESST) et Benoît Trudel (SQ)
<b>Problématique</b>	Quels sont les impacts, les défis et les pistes d'amélioration du travail en mode hybride sur les gestionnaires?
<b>Méthodologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevue avec des titulaires d'emploi supérieur (6)</li> <li>• Groupe de discussion</li> </ul>
<b>Pistes de solution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre de l'avant les compétences humaines dans le plan de développement des gestionnaires;</li> <li>• Exploiter davantage les plateformes centralisées pour les gestionnaires de l'appareil gouvernemental;</li> <li>• Offrir un soutien de proximité pour épauler les gestionnaires dans leurs prises de décisions quotidiennes en matière de ressources humaines;</li> <li>• Mieux soutenir la santé psychologique des gestionnaires;</li> <li>• Mieux faire connaître et comprendre le nouveau référentiel de compétences du gestionnaire-leader;</li> <li>• Apporter davantage de flexibilité et d'agilité en matière d'attraction et rétention du personnel.</li> </ul>



## Proposition d'un concept de bureaux satellites gouvernementaux : nouvelle option pour le télétravail

Dans un contexte où l'évolution des technologies et des méthodes de travail bouleverse les cadres traditionnels, cette équipe a voulu en savoir plus sur les avantages et les inconvénients du télétravail. Partant de l'initiative du SCT de lancer des projets pilotes de télétravail au sein de différents MO, ce laboratoire public propose des ajouts afin de rendre le projet plus optimal.

<b>COHORTE 9 (Line-Drouin)</b>	
<b>Titre</b>	Proposition d'un concept de bureaux satellites gouvernementaux : nouvelle option pour le télétravail
<b>Auteurs</b>	Danick Beaudry (MTMDET), Francis Bouchard (MDDELCC), Isabelle Fortin (MFFP), Steve Fréchette (Finances) et Andréanne Héroux (Financière agricole)
<b>Problématique</b>	Comment peut-on bonifier les projets pilotes déployés par le SCT au sein de divers MO pour expérimenter le télétravail?
<b>Méthodologie</b>	Recherche documentaire
<b>Pistes de solution</b>	Création d'un bureau satellite pilote à Lévis pour faciliter le télétravail des employés qui possèdent un niveau d'autonomie élevé, qui ont besoin d'un faible niveau de supervision et qui habitent au sud du fleuve. Le fait que 1600 travailleurs de la fonction publique y résident motive ce choix.



## Chaire

en leadership dans le secteur public

555, boulevard Charest Est  
Québec (Québec) G1K 9E5  
CANADA

Téléphone : 418 641-3000