

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

Laboratoire d'innovation PublicLab



Version anonymisée

15 février 2019

Table des matières

1	Introduction	4
1.1	Présentation des membres du groupe	4
1.2	Idée du PublicLab	4
2	Contexte du projet	6
2.1	Portée du projet	6
2.2	Objectifs recherchés	6
2.3	Les éléments à considérer (enjeux):	6
2.4	Groupes visés	7
3	Situation actuelle	8
3.1	Contexte gouvernemental	8
3.2	Comparaison entre un processus de dotation de la fonction publique et d'un organisme hors fonction publique	11
3.2.1	Processus de dotation de la fonction publique	12
3.2.2	Processus de dotation d'un organisme hors fonction publique	14
3.2.3	Processus de classification des emplois pour les gestionnaires hors fonction publique	15
4	Analyse des problématiques liées à la mobilité	16
4.1	Sommaire de nos rencontres	16
4.1.1	Le cas de trois organisations	16
4.1.2	Des cas réels d'individus	18
4.1.3	Des rencontres avec des titulaires d'emploi supérieur	19
4.1.4	Une rencontre avec le secrétariat du Conseil du trésor (SCT)	20
4.1.5	Une rencontre avec nos mentors	20
4.2	Constats	21
4.3	Les limites de nos travaux	21
4.4	Éléments clés à considérer	22
5	Solutions proposées	23
5.1	Solution 1	23
5.2	Solution 2	25
5.3	Solution 3	26
6	Recommandations	27
7	Conclusion	28

8	Bibliographie	30
9	ANNEXES	32
9.1	Annexe A – LISTE DES ORGANISMES GOUVERNEMENTAUX (56)	Erreur ! Signet non défini.
9.2	Annexe B – Affichage du processus de qualification cadre classe 4 en promotion seulement (exemple.....	Erreur ! Signet non défini.

MISE EN GARDE :

Ce travail est un projet de recherche qui a été réalisé par des étudiants de l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) dans le cadre de la formation du Cercle des jeunes leaders. Il n'engage pas ses auteurs, leurs organisations, les personnes interviewées, ni la fonction publique.

1 Introduction

1.1 Présentation des membres du groupe

L'aventure de la cohorte 8 du Cercle des jeunes leaders a débuté en septembre 2017. De celle-ci, six gestionnaires se sont réunis afin d'innover et de mettre en commun leurs talents. Ces jeunes gestionnaires se démarquent dans leur organisation respective par leur dynamisme, leur leadership, leur rigueur et leur sens de l'innovation. Leur style de gestion rassembleur fait d'eux des gestionnaires transformationnels et mobilisateurs.

Ces jeunes gestionnaires enthousiastes et animés par un désir profond de rendre l'administration publique innovante et plus agile par de petits gestes ont pendant leur parcours du Cercle évolué ensemble et développé leur capacité à être des leaders transformationnels. Ils partagent ensemble des valeurs d'authenticité, de dynamisme, d'écoute et d'équilibre. Provenant de différents horizons et choisissant de mettre à profit leur force et leur réseau, ils vous présentent le résultat de leurs recherches en ayant en perspective que la puissance d'une équipe est plus importante que la force individuelle.

1.2 Idée du PublicLab

Au terme de sa participation au Cercle des jeunes leaders, le groupe a décidé de présenter son rapport final de réflexion sous forme du laboratoire d'innovation PublicLab. L'idée de la problématique choisie par le groupe provient d'un atelier de co-gestion qui a eu lieu dans le cadre du programme du Cercle.

Le laboratoire d'innovation PublicLab, issue de la Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation (SQRI) 2017-2022, est l'une des mesures permettant l'innovation dans le secteur public telle que la mise en œuvre et l'opérationnalisation de nouvelles approches améliorées.

Le groupe a opté pour un projet porteur, inspirant et innovant, permettant de contribuer à la modernisation de l'État, plus particulièrement sur la mobilité des cadres de l'administration publique québécoise.

L'approche préconisée par notre groupe se résume en quelques étapes à savoir :

- Ateliers de discussion sur la portée du projet et les résultats de nos démarches ainsi que sur le format de la présentation. Il a été choisi de présenter le projet sous forme d'une charte de projet allégée;
- Recherche de la documentation existante sur les différents sites Internet du gouvernement du Québec (administration publique québécoise) et de l'Alliance des cadres;
- Identification des groupes visés tant les parties prenantes, les bénéficiaires et les intervenants à rencontrer afin d'assurer une suite à notre projet ;
- Définition des éléments clés à considérer pour la réussite du projet;
- Nombreuses rencontres de collecte d'information afin de mieux comprendre la situation actuelle, d'identifier les besoins ainsi que les enjeux.

Dans le but de proposer des approches novatrices, chaque membre du groupe a pu explorer les divers volets de la problématique présentée et avoir un espace pour exprimer ses idées, mettre à profit ses connaissances et des éléments de notre plan de développement (à la suite de notre évaluation 360 degrés) ainsi que de présenter les différents axes de réflexion. Le groupe souhaite explorer sous un angle différent la mobilité des cadres et les moyens nécessaires pour y parvenir et finalement de proposer des pistes de solutions nécessitant l'appui de plusieurs parties prenantes.

Malgré les nombreuses contraintes et les défis, ce projet ambitieux s'inscrit dans une démarche d'innovation au sein de la fonction publique et une fois réalisé, il permettra la mobilité des talents et des compétences du personnel d'encadrement et par le fait même un accroissement de la valeur dans les organisations du secteur public et parapublic ainsi que des sociétés d'État.

2 Contexte du projet

2.1 Portée du projet

Nous avons concentré notre projet sur la possibilité d'accroître la mobilité des cadres de l'administration publique québécoise provenant des réseaux du secteur public et parapublic ainsi que des sociétés d'État (excluant le privé, le fédéral et le municipal). Plus précisément, les organismes intégrés dans Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic (voir en annexe A – Liste des organismes gouvernementaux (56)). Le mode d'évaluation des cadres n'est pas présenté dans la portée de ce projet. Cependant, ce sujet pourrait faire l'objet de d'autres PublicLab. De plus, les autres corps d'emploi ne sont pas intégrés dans ce projet étant donné la complexité.

2.2 Objectifs recherchés

- Faire un état de la situation de la mobilité des cadres dans la fonction publique;
- Présenter des pistes de réflexion et de solution;
- Identifier un porteur qui donnera suite au projet et aux recommandations.

2.3 Les éléments à considérer (enjeux):

Plusieurs éléments sont à considérer. Voici les principaux notés par le groupe :

- Le cadre légal et normatif est complexe. Plusieurs lois et règlements pourraient être touchés et devoir être modifiés;
- Les pistes de solution et de réflexion proposées qui amèneront des changements devront être entérinées à différents niveaux (politique, législatif et opérationnel) ainsi que par plusieurs ministères et organismes (MO);

- Les solutions proposées devront être équitables et éviter toute apparence de conflit d'intérêts;
- L'impact de permettre la mobilité pour les cadres seulement. Les différentes centrales syndicales pourraient se saisir de cette situation afin de d'en bénéficier aussi;
- Les administrateurs des régimes de retraite (RRAS, RRPE, etc.) pourraient être réticents selon les solutions proposées;
- Les conditions de travail et salariales sont différentes entre les MO (maintien, diminution, augmentation, etc.).

2.4 Groupes visés

À la suite des ateliers, nous avons ciblé nos parties prenantes qui se définissent en trois groupes.

1. Les gestionnaires provenant des réseaux du secteur public et parapublic ainsi que les sociétés d'État (excluant le privé, le fédéral et le municipal) désirant avoir la possibilité de muter ou d'être promus dans les organisations de l'administration publique, peu importe si elles sont régies ou non par la Loi de la fonction publique québécoise.
2. Les gestionnaires des organisations de l'administration publique qui aimeraient avoir la possibilité de recruter ou de conserver des gestionnaires d'expérience afin de les affecter à des fonctions stratégiques ou sur des mandats nécessitant des compétences pointues.
3. Les organismes responsables de l'équité, de l'application de la Loi de la fonction publique et de l'administration des processus de recrutement, des différents comités et forums des gestionnaires qui semblent vouloir moderniser les façons de faire afin de répondre aux besoins des deux groupes précédents.

3 Situation actuelle

3.1 Contexte gouvernemental

Le marché du travail est en pleine transformation et le Québec n’y échappe pas. Rareté de main-d’œuvre¹, attraction et rétention des talents, les employeurs doivent se démarquer et c’est aussi le cas pour le gouvernement du Québec. Tel que mentionné dans la Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 du Conseil du Trésor, les cadres ne font pas exception :

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

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

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

¹ Un ancien sous-ministre adjoint au ministère de l’Emploi et de la Solidarité sociale rencontré dans le cadre de nos recherches rappelait qu’il y a quelques années on parlait de **défi** de recrutement. Cela s’est transformé en **rareté** et nous parlons de plus en plus de **pénurie** de main-d’œuvre.

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

Dans la Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 du gouvernement du Québec, trois actions principales ont retenu notre attention :

Action 5 : instaurer des programmes destinés à la relève à fort potentiel

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

Action 11 : déployer une offre gouvernementale intégrée de développement de carrière en gestion publique

« Dès leur entrée en fonction, et tout au long de leur carrière, les gestionnaires bénéficieront de possibilités d'apprentissage en continu. Une attention particulière sera portée à certaines étapes clés de la carrière. Les mesures appliquées viendront en soutien au repérage et à la préparation de la relève, au stage probatoire, à l'accession à des fonctions de gestion et à la progression de carrière.»

Action 13 : préparer la relève pour les emplois de haut niveau (même information qu'au début de la section 3.1 sur le contexte gouvernemental)

« Comme bien d'autres administrations publiques, la fonction publique québécoise a connu et connaîtra, dans les prochaines années, un nombre important de départs à la retraite. Des quelque 3 200 cadres actuellement en poste, environ 23 % pourraient

prendre leur retraite d'ici 2022. Dans le cas des cadres de niveau supérieur (classes 1 à 3), quelque 28 % quitteraient la fonction publique d'ici 2022.

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

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

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

À l'automne 2018, dans son discours d'ouverture de la première session de la 42^e législature, le premier ministre François Legault affirmait «...aucun État moderne ne peut réussir sans une fonction publique compétente, motivée et efficace. » Il ajoutait, «je suis convaincu que les employés de l'État veulent mettre leur compétence au service de la population avec dévouement et professionnalisme. Le gouvernement doit libérer les forces du secteur public en modernisant sa gestion et en éliminant les lourdeurs administratives. »

Selon le dénombrement des organismes publics du 1^{er} octobre 2016 au 30 septembre 2017 publié par le Secrétariat du Conseil du trésor², environ 24 500 cadres (ETC, personnel d'encadrement)

² Secrétariat du Conseil du trésor, Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État (RLRQ chapitre G-1.011) – Dénombrement des effectifs des organismes publics du 1^{er} octobre 2016 au 30 septembre 2017

travaillent dans l'ensemble de l'administration publique. Il nous a été difficile d'obtenir des chiffres exacts afin de bien cibler le bassin potentiel visé par le projet, cependant nous croyons que de ce nombre, plusieurs cadres qui ne travaillent pas dans des ministères et organismes auraient un intérêt pour la mobilité vers le secteur public. Cela pourrait représenter un bassin important de cadres compétents. Actuellement, à moins d'être déjà sur une banque de personnes qualifiées comme cadre, ces personnes ne peuvent pas postuler sur des emplois de cadre en promotion ou en mutation, bien qu'ils en aient les compétences et qu'ils occupent un poste équivalent dans le secteur parapublic. Le seul moyen pour embaucher ces cadres dans un ministère ou un organisme consisterait pour ces individus de redevenir professionnel (poste régulier et conditionnel à faire partie d'une liste ou encore en recrutement) et par la suite attendre un concours de cadre et de le réussir afin d'être déclaré apte sur une liste. Un parcours fastidieux qui découragerait la plupart des gestionnaires.

Par ailleurs, dans notre cohorte du Cercle des jeunes leaders, quelques individus vivent cette situation. Ils sont identifiés comme relève par leur organisation et suivent le programme de formation de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public, mais ils ne pourraient pas être embauchés dans un ministère ou un organisme car ceux-ci ne font pas partie de la fonction publique québécoise donc par le fait même ne peuvent pas s'inscrire à des processus de qualification de promotion pour le personnel d'encadrement.

Notre projet se questionne donc sur les avenues possibles de mobilité des cadres provenant des réseaux du secteur public et parapublic ainsi que des sociétés d'État. Dans ce contexte, nous nous sommes intéressés à deux processus de dotation, soit celui de la fonction publique et celui d'un organisme hors fonction publique.

3.2 Comparaison entre un processus de dotation de la fonction publique et d'un organisme hors fonction publique

3.2.1 Processus de dotation de la fonction publique

Le CSPQ réalise des activités de recrutement qui s'adressent au grand public et qui répondent aux besoins de l'ensemble de la fonction publique du Québec. En plus d'assurer la tenue complète d'opérations de recrutement et de promotion à portée interministérielle, le CSPQ réalise également les activités opérationnelles du processus de qualification, en partenariat avec certains ministères et organismes (MO).

Tel qu'illustré à la figure 1, le processus de recrutement et de dotation gouvernementale repose sur une série d'actions permettant à un maximum de candidats de s'inscrire et de figurer éventuellement dans une banque de personnes qualifiées pour un corps d'emploi donné. À partir de là, les ministères et organismes peuvent sélectionner des candidatures et procéder à leur embauche.

Figure 1 : Processus de recrutement et dotation gouvernementale



Les principales problématiques liées à ce processus qui sont à l'origine de l'insatisfaction des MO sont les suivantes :

1. Le nombre de processus à tenir, les nombreuses étapes à réaliser et le volume de candidatures à traiter font en sorte que le **décalage entre la signification d'un besoin de main-d'œuvre et la création d'une banque de personnes qualifiées** est généralement supérieur à 6 mois.

2. L'affichage **des processus est ponctuel** pour la majorité des corps d'emploi. Ceci signifie qu'une personne qui ne s'est pas inscrite dans le processus au moment approprié ne peut pas être embauchée au gouvernement du Québec. Elle doit attendre qu'un nouveau processus de qualification soit tenu, ce qui peut prendre plusieurs années selon la priorisation des processus établie.
3. La solution en ligne a facilité l'inscription des candidats si bien que le **nombre de dossiers d'analyse d'admissibilité a explosé**. La solution technologique n'a pas permis d'automatiser l'admissibilité autant qu'il était souhaité et celle-ci doit donc se faire manuellement pour un grand nombre de corps d'emploi.
4. Les processus jugés prioritaires génèrent régulièrement de **forts volumes de candidatures** (des milliers), ce qui se traduit dans certains cas par un allongement de la période allouée au traitement des candidatures et par la tenue de séances d'examens de masse alors que dans les faits, moins de 10 % des candidatures reçues seront retenues par les MO même si les candidats se qualifient.

Une telle situation fait en sorte que la majorité des processus de qualification de cadre sont tenus seulement en promotion (voir l'annexe B pour un exemple d'affichage en promotion) et non en recrutement. Ce qui limite la mobilité des cadres hors fonction publique.

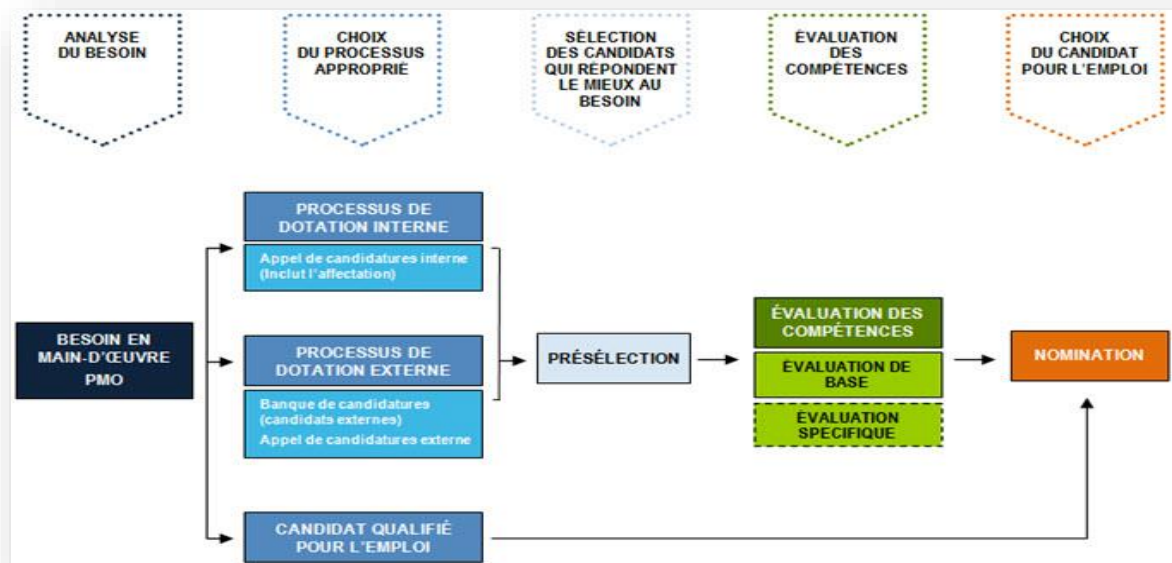
De plus, concernant le droit de retour des employés en provenance des organismes hors fonction publique et du personnel politique, le CSPQ traite les demandes d'avis de classement faites en vertu de la Loi sur la fonction publique (personnel politique) et des lois particulières (employés des organismes hors fonction publique). Les cadres de ces organismes n'ayant pas de droit de retour ne peuvent donc pas avoir accès facilement à la fonction publique.

Ce processus semble avoir de la difficulté à répondre aux besoins et pourrait être plus efficient.

3.2.2 Processus de dotation d'un organisme hors fonction publique

Pour ce qui est des organismes hors fonction publique, ces derniers bénéficient d'une plus grande flexibilité quant à leurs processus de dotation malgré les mêmes contraintes auxquelles le CSPQ est confronté. Cet exemple de processus de dotation permet aussi la réalisation de la mission de l'organisme en lui procurant les moyens nécessaires afin de sélectionner le ou les candidats qui répondent le mieux aux besoins de l'organisation et ainsi faire face aux enjeux de pénurie de main-d'œuvre auxquels il est confronté. Même en ajoutant une étape de présélection des candidats afin de restreindre le nombre retenu aux examens de qualification, ce nouveau processus intègre l'ensemble des normes ou des règles permettant un encadrement complet du processus de dotation.

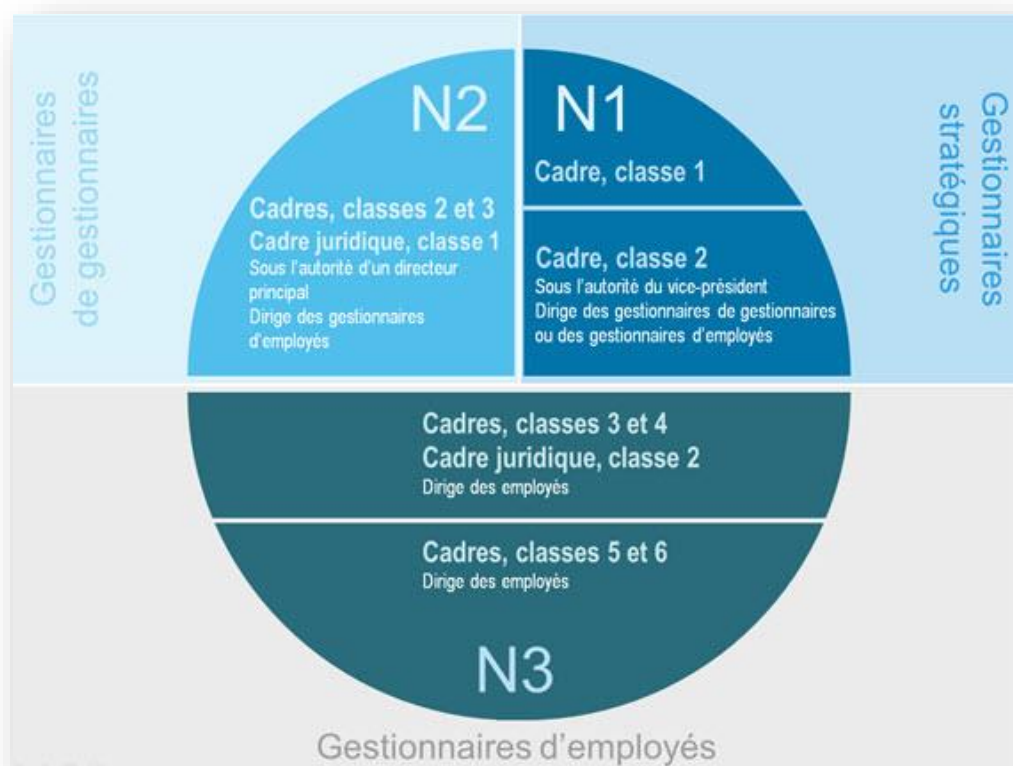
Figure 2 : Processus de dotation hors fonction publique



3.2.3 Processus de classification des emplois pour les gestionnaires hors fonction publique

Les organismes hors fonction publique ont également une plus grande flexibilité afin d'améliorer et optimiser leur classification des emplois. Pour les emplois d'encadrement par exemple, cet organisme a procédé à cinq regroupements qui sont établis sur la base des niveaux de gestion (gestionnaires d'employés, gestionnaires de gestionnaires et gestionnaires stratégiques) tout en prenant en compte des classes d'emplois actuels pour la rémunération. Dans le cadre de ce nouveau processus de classification, il est important de souligner que lorsqu'un emploi d'encadrement est à doter, l'évaluation de base est celle associée au regroupement d'emplois (N1, N2 ou N3) correspondant à l'emploi à pourvoir.

Figure 3 : Processus de classification des emplois pour des gestionnaires hors fonction publique



4 Analyse des problématiques liées à la mobilité

Afin de mieux saisir les différentes problématiques ainsi que les enjeux liés à la dotation et la mobilité des cadres provenant des réseaux du secteur public et parapublic ainsi que des sociétés d'État, les membres du PublicLab ont rencontré différents intervenants. Ceux-ci proviennent de différentes organisations notamment :

- Secrétariat du conseil du trésor
- Agence du revenu du Québec
- Ministère de la Santé et des Services sociaux
- Alliance des cadres
- Gestionnaires qui vivent eux-mêmes l'impossibilité de faire un retour dans la fonction publique
- Gestionnaires ayant procédé à des équivalences suite à des transferts
- Titulaires d'emploi supérieur
- Les mentors des membres de l'équipe

Ces rencontres nous ont permis de mieux cibler nos groupes et de faire ressortir les besoins en termes de dotation et de recrutement ainsi que les éléments clés à considérer.

4.1 Sommaire de nos rencontres

4.1.1 Le cas de trois organisations

Intégration du REQ à Services Québec

À la suite de l'adoption d'un projet de loi en avril 2016, le Registraire des entreprises (REQ), appartenant auparavant à l'Agence du revenu, a été intégré au sein de Services Québec relevant du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS). L'objectif du transfert était de conserver l'expertise du personnel du registraire.

Le moyen d'évaluation des niveaux d'emploi retenu était les descriptions d'emploi. L'ensemble des employés du REQ a dû être réévalué en collaboration avec le secrétariat du Conseil de trésor (SCT). Initialement, il ne semblait pas y avoir d'enjeux de reclassement de ressources. Cependant, cette démarche s'est avérée longue et ardue malgré l'appui des hautes instances. Des enjeux importants de reclassement ont été soulevés notamment pour le personnel d'encadrement.

L'Agence a travaillé en étroite collaboration avec le SCT, le syndicat et l'Alliance des cadres dans le but de réévaluer des emplois touchés. En lien avec les employés de niveau « cadre », deux personnes sur huit ont pu conserver leur niveau d'encadrement tandis que les autres ont été réévaluées à la baisse. Des ententes de prêt de service ont dû être négociées pour les ressources concernées afin de leur permettre de conserver leur classement actuel. Pour répondre aux enjeux de maintien des cadres, certains ont bénéficié d'une prime de mandat complexe.

Dissolution de la SOGIQUE (2013)

À la suite de l'adoption de la Loi 53, la SOGIQUE a été fusionnée au ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS). Les échelons salariaux dans les deux organisations étaient très différents. Le ratio de cadres à la SOGIQUE était plus élevé que le ratio habituel de cadres dans la fonction publique. Le reclassement a été fait à partir de l'analyse des descriptions d'emploi. Certains cadres ont été reclassés à la baisse (même au niveau de professionnel) et d'autres à la hausse. Toute la démarche de reclassement a été effectuée en collaboration avec le SCT et le syndicat. Des départs ont suivi à la suite de l'intégration.

Cadres travaillant pour le MSSS

Les cadres œuvrant pour le MSSS sont engagés selon le même processus de dotation que les autres MO. Toutefois, ceux œuvrant dans les établissements de santé n'ont pas à faire de processus de qualification. Ils n'ont donc pas d'examen à faire. Ils sont invités en entrevue lorsqu'ils respectent certains critères d'admissibilité. Afin de pourvoir certains postes, le MSSS et les directions des ressources humaines (DRH) des établissements font des prêts de service entre les entités

administratives. Certains cadres doivent prendre des congés sans solde. Une directive limite la durée de ces prêts.

4.1.2 Des cas réels d'individus

Le parcours de Julie

Après 7 ans dans un ministère, Julie devient directrice dans une société d'État. Elle est sélectionnée pour faire partie du Cercle des jeunes leaders de la Chaire La Capitale. Identifiée comme relève de cadre dans la fonction publique, elle ne peut pas devenir cadre dans un ministère ou un organisme puisqu'elle ne fait pas partie d'une liste de cadres.

Son seul moyen, faire les concours de professionnels, obtenir un emploi régulier, faire les tests de cadre... Pourtant Julie s'est qualifiée pour obtenir son poste de cadre dans la société d'État (2 entrevues, tests psychométriques, panier de gestion, vérification de références, etc.).

Elle peut également faire partie de l'Alliance des cadres selon l'entente que son employeur a signée avec l'Alliance. Julie contribue également au régime de retraite de la fonction publique.

Cumulant 20 ans d'expérience dans le secteur privé et public, Julie s'est qualifiée dans les derniers mois sur deux listes de déclaration d'aptitude de postes professionnels... À suivre!

Le parcours de Simon

Simon débute son parcours professionnel au sein de la fonction publique québécoise en 2001 au SCT. Sa direction est par la suite intégrée au Centre de services partagés du Québec (CSPQ) lors de sa création en 2005. En 2009, Simon décide d'aller travailler à la CSST en tant que chef d'équipe expert. En 2013, Simon accepte une promotion de gestionnaire à Revenu Québec (RQ).

En 2015, Simon fait face à un choix difficile : sa période de probation de 2 ans est terminée comme gestionnaire et il doit mettre fin à son congé sans solde de 2 ans à la CSST. Les nouveaux employés

de RQ embauchés après la date de création de l'Agence, le 1^{er} avril 2011, ne peuvent plus faire partie de la fonction publique québécoise et n'ont pas, par le fait même, de droit de retour dans la fonction publique.

Sélectionné pour faire partie du Cercle des jeunes leaders de la Chaire La Capitale et récipiendaire du prix Relève d'excellence de l'institut d'administration publique du Québec (IAPQ), Simon ne peut accéder à un poste de cadre dans la fonction publique québécoise.

Les démarches qui permettraient à Simon de travailler à titre de gestionnaire au sein de la fonction publique et ainsi transférer son expérience et ses connaissances à d'autres ministères et organismes, seraient longues et fastidieuses. Dans un premier temps, il lui faudrait réussir un concours de recrutement de professionnel, obtenir un emploi régulier et par la suite être admis aux examens de cadre. Une autre façon d'y parvenir serait un concours spécifique d'encadrement en recrutement pour un profil bien précis.

Pour le gagnant du prix de relève d'excellence de IAPQ, la façon la plus simple et rapide pour lui de retourner dans la fonction publique québécoise est de refaire et de réussir des examens d'admission comme professionnel ou espérer un concours de recrutement spécifique pour les gestionnaires relié à son domaine emploi.

4.1.3 Des rencontres avec des titulaires d'emploi supérieur

Lors des différentes rencontres réalisées, il en ressort que plusieurs organisations ont éprouvé des difficultés à recruter des gestionnaires ayant des profils particuliers. En effet, certains profils de cadre, notamment les cadres stratégiques et ceux faisant partie d'un ordre professionnel, sont peu nombreux ou inexistant sur les listes de qualification. Certains ministères et organismes ont recherché des profils de cadre dans les domaines de la santé, de la recherche, de la science ou de l'ingénierie.

Ces gestionnaires étaient recherchés pour occuper des postes stratégiques nécessitant d'être aptes à négocier avec des partenaires de ces domaines particuliers. Les organisations auraient eu avantage à recruter des candidats gestionnaires à l'externe de la fonction publique.

Certains mentionnent que d’avoir la possibilité, à certaines occasions, de recruter dans le secteur parapublic et dans le secteur privé, serait un avantage et un gain important pour l’administration publique et permettrait d’obtenir des candidats expérimentés et ayant une spécialisation précise notamment dans les secteurs de la pharmaceutique, la médecine, l’ingénierie, comme arpenteur-géomètre, comme vétérinaire ou dans le domaine de la forêt.

Actuellement, pour avoir l’opportunité d’être cadre, ces gestionnaires doivent devenir professionnels dans la fonction publique pour ensuite postuler sur les concours de cadre pour enfin être nommés, et ce, malgré le fait qu’ils soient déjà des gestionnaires renommés dans leur domaine. Ce processus lourd est suffisant pour décourager les candidats gestionnaires de talent et spécialisés.

4.1.4 Une rencontre avec le secrétariat du Conseil du trésor (SCT)

Une rencontre s’est tenue avec des dirigeants du sous-secrétaire au Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique et à la rémunération globale intersectorielle, afin de présenter notre PublicLab et de valider les besoins que nous avons identifiés lors de nos rencontres concernant la mobilité des cadres de la fonction publique et parapublique ainsi que des sociétés d’État. Cette rencontre nous a permis de valider certains besoins, mais également de prendre connaissance de plusieurs travaux du SCT dont des PublicLabs. Nos travaux s’inscrivent donc à un excellent moment. Le SCT s’est montré très intéressé par notre projet et nous a proposé de lui faire parvenir notre recherche afin d’analyser plus en profondeur nos prémisses et conclusions.

4.1.5 Une rencontre avec nos mentors

Une présentation de notre PublicLab a été faite à nos mentors. Ceux-ci nous ont fourni de l’information et des commentaires forts pertinents, notamment sur l’importance de trouver un porteur pour les suites à donner à ce projet. De cette rencontre, des propositions de personnes pour porter le projet ont été suggérées.

4.2 Constats

Les différentes recherches effectuées dans le cadre de ce projet auprès de nombreuses parties prenantes rencontrées nous amènent devant des constats fort intéressants à savoir :

- Les gestionnaires des organismes rencontrés sont en faveur d'un assouplissement des règles qui permettrait un accroissement de la mobilité. Pour la plupart, ils ont un grand besoin de cadres de niveau stratégique dans la fonction publique;
- Le portrait actuel du nombre des employés-cadres dans la Fonction publique, bien qu'incomplet, démontre qu'un bassin de candidats à haut potentiel et ayant des connaissances des rouages de la fonction publique pourrait être disponible;
- Plusieurs organismes qui sont hors fonction publique ont un processus d'embauche distinct et la plupart ont des moyens d'évaluation pour les emplois d'encadrement;
- Les processus de qualification dans certains organismes hors fonction publique (par exemple l'Agence du revenu, le réseau de la santé, etc.) sont parfois allégés ou en révision (exemple : pas d'examen, pas de banque de candidats, processus de préqualification, etc.) afin de diminuer les enjeux de recrutement des cadres;
- L'établissement d'équivalences des niveaux d'encadrement est actuellement possible, mais cela s'avère ardu;
- Les fusions des MO et les créations de sociétés d'État vécues dans le passé ont souvent été le résultat d'un projet de Loi ou d'un règlement et les organismes concernés ont eu l'appui des hautes instances politiques et organisationnelles;
- Le Secrétariat du Conseil du trésor est un collaborateur essentiel dans la démarche.

4.3 Les limites de nos travaux

Étant donné le peu de temps alloué pour faire notre projet, c'est-à-dire environ deux mois à temps partiel réparti avec notre travail de cadre, nous avons donc identifié les limites de nos travaux et nous croyons que certains éléments pourraient être davantage approfondis :

- Obtenir l'accès aux données afin d'avoir un portrait détaillé des effectifs-cadres;

- Identifier le type de spécialisation-cadre (ex : membres d'ordre professionnel) ayant des pénuries de main-d'œuvre;
- Évaluer l'impact sur les sociétés d'état et sur leur autonomie;
- Analyser les différences salariales et les impacts;
- Analyser l'impact de permettre la mobilité seulement pour les cadres. Les différentes centrales syndicales pourraient se saisir de celle-ci afin de souhaiter en bénéficier;
- Valider et évaluer nos propositions par les affaires juridiques;
- L'acceptabilité politique, si pertinente.

4.4 Éléments clés à considérer

Les solutions devront tenir en considération les éléments clés suivants :

- Conservation d'un processus de dotation équitable et juste (recrutement, promotion, mutation). Les solutions proposées doivent respecter la Loi sur la fonction publique et sa notion d'équité;
- Processus d'évaluation des compétences, si nécessaire;
- Lien d'emploi gouvernemental pour la mobilité des cadres;
- Charte d'équivalence ou moyens de reconnaissance d'expérience;
- Échelles salariales des cadres;
- Conservation de l'autonomie des organismes provenant du réseau du secteur parapublic et des sociétés d'État et leur acceptation aux solutions;
- S'assurer que le changement soit gagnant autant pour les MO de la fonction publique que ceux hors de celle-ci.

Le projet a amené plusieurs pistes de réflexion intéressantes, tel que des similitudes avec les processus de qualification particuliers ou réservés (PQP, PQR) qui sont offerts aux étudiants ou au personnel politique, etc. Toutefois, plusieurs d'entre elles n'ont pas été retenues puisque nous en

sommes venus à la conclusion qu'elles se conformaient mal aux éléments clés ci-dessus ou qu'elles nécessiteraient la création de nouvelles lois ou règlements ou des modifications majeures à celles existantes.

5 Solutions proposées

5.1 Solution 1

Modifier la *Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres et de leurs titulaires (630) RPG 2.2.2.1* 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 mentionnés à l'annexe A de la *Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic*. Les cadres provenant de ces organismes pourraient ainsi avoir le droit de muter ou d'être promus dans la fonction publique et ainsi avoir accès au portail d'emploi *Emplois en ligne* afin de postuler sur des emplois vacants.

- Le champ d'application de l'article 2 devrait être modifié pour ajouter que la directive s'applique également au personnel mentionné précédemment en ce qui concerne la mutation indiquée au 2^e alinéa de l'article 37 et à la promotion au 3^e alinéa du même article. À titre d'exemple, l'article 2 pourrait se libeller ainsi : *Cette directive s'applique aux ministères et organismes dont le personnel est nommé selon la Loi sur la fonction publique (RLRQ, chapitre F-3.1.1). Elle s'applique également aux gestionnaires de l'administration publique québécoise en ce qui a trait au 2^e et 3^e alinéa de l'article 37 de la présente directive.* La notion de « gestionnaires de l'administration publique québécoise » serait abordée dans un nouvel article ou bien dans une annexe afin d'énumérer les organismes gouvernementaux affectés.
- Le 2^e alinéa de l'article 37 devrait être modifié pour ajouter la notion d'équivalence d'emploi afin de permettre aux cadres des 56 organismes de muter sur le poste de niveau équivalent. À titre d'exemple, l'alinéa pourrait se libeller ainsi : *La mutation permet de pourvoir à un emploi de cadre vacant d'un ministère ou d'un organisme*

par un cadre qui appartient à un autre ministère ou organisme et dont la classe d'emplois est la même que celle de l'emploi à pourvoir ou une classe équivalente si le cadre provient de l'administration publique québécoise.

- Le 3^e alinéa de l'article 37 devrait être modifié pour ajouter qu'un cadre provenant de l'administration publique québécoise peut être admis à un processus de qualification pour la promotion.
- L'article 28 devrait être modifié de manière à préciser que la masse salariale théorique n'est pas affectée lors de la mutation d'un cadre provenant de l'administration publique québécoise puisque le salaire sera régularisé (voir point suivant).
- L'article 31 de la *Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des cadres RPG 7.1.2.2* devrait être modifié pour régulariser les différences salariales de la fonction publique avec celles des 56 organismes. Nous proposons d'utiliser la même approche que pour le réajustement salarial octroyé au cadre en réorientation de carrière. Il y aurait donc un changement salarial graduel si le cadre est en poste hors de la fonction publique depuis au moins 3 ans. On veut éviter les mutations rapides ayant pour but seulement une hausse salariale. À titre d'exemple, le nouvel article pourrait se libeller ainsi : *Malgré l'article 24, le fonctionnaire continue de recevoir le traitement qui lui était attribué avant l'une ou l'autre des circonstances suivantes, même s'il est supérieur au maximum de l'échelle de traitement de la classe d'emplois à laquelle il accède a) une promotion ou mutation en provenance de l'administration publique québécoise alors qu'il y est en poste depuis au moins 3 ans ou une réorientation de carrière dans un emploi d'encadrement, alors qu'il est régi depuis au moins trois ans par l'une des classifications du personnel d'encadrement. Cette protection de traitement s'établit comme suit :*
 1. *durant les trois premières années, le traitement du cadre est le maximum de l'échelle de traitement de sa nouvelle classe d'emploi additionné de la différence*

- entre le traitement qu'il recevait le jour précédant sa réorientation de carrière et le maximum de l'échelle de traitement de sa nouvelle classe d'emploi;*
- 2. à compter de la quatrième année, le traitement du cadre est le maximum de l'échelle de traitement de sa nouvelle classe d'emploi additionné du montant représentant 66 2/3 % de la différence entre le traitement qu'il recevait le jour précédant sa réorientation de carrière et le maximum de l'échelle de traitement de sa nouvelle classe d'emploi;*
 - 3. à compter de la cinquième année, le traitement du cadre est le maximum de l'échelle de traitement de sa nouvelle classe d'emploi additionné du montant représentant 33 1/3 % de la différence entre le traitement qu'il recevait le jour précédant sa réorientation de carrière et le maximum de l'échelle de traitement de sa nouvelle classe d'emploi;*
 - 4. à compter de la sixième année, le traitement du cadre est le maximum de l'échelle de traitement de sa nouvelle classe d'emploi.*

Avec cette solution, les cadres de la fonction publique pourraient postuler sur les emplois dans les 56 organismes gouvernementaux (et développer de nouvelles connaissances ou compétences) sans avoir crainte de ne plus pouvoir retourner dans la fonction publique. Ils auraient un droit de retour. Cette solution est gagnante autant pour les MO de la fonction publique que ceux hors de celle-ci.

5.2 Solution 2

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 faire des processus de qualification en recrutement pour les cadres et ainsi élargir le bassin de candidatures au personnel en provenance de l'administration publique québécoise. La complexité de cette solution fait en sorte qu'elle devrait faire l'objet de travaux majeurs et de d'autres PublicLab. En conséquence, nous n'élaborerons pas davantage cette solution dans le cadre de cette étude.

5.3 Solution 3

La solution 3 serait celle du statu quo. Le statu quo consiste à maintenir la situation actuelle c'est-à-dire, de demeurer avec le processus de recrutement et de dotation gouvernementale qui repose sur une série d'actions permettant à un maximum de candidats de s'inscrire et de figurer éventuellement dans une banque de personnes qualifiées pour un corps d'emplois donné. À partir de ce moment, les ministères et organismes peuvent sélectionner des candidatures et procéder à leur embauche.

Il serait impossible pour les cadres qui ne sont pas dans une banque de personnes qualifiées ou n'ayant pas de droit de retour, de postuler sur les processus de qualification en promotion de cadre ou de muter vers des postes de même niveau dans la fonction publique.

Les organisations devront, pour embaucher un gestionnaire provenant des secteurs parapublics, demander aux cadres d'accepter au préalable un poste de professionnel régulier. Pour ce faire, il devra avoir réussi un processus de qualification de professionnel. Il devra, ensuite, attendre la tenue d'un processus de qualification en promotion de cadre, être considéré admissible et réussir les examens. Par la suite, il pourra obtenir un poste de cadre dans la fonction publique. Il s'agit d'un processus ardu que peu de cadres voudront s'embarquer. Par le fait même, les cadres de la fonction publique qui pourraient parfaire leurs expériences hésitent à postuler sur des postes dans certains organismes dus à l'absence de mécanisme de retour.

Plusieurs candidats de ces organismes choisiront donc de partir dans le secteur privé ou dans d'autres organisations comme pour le gouvernement fédéral ou le municipal, et ce, afin de relever de nouveaux défis. La fonction publique continuera de perdre des candidats à haut potentiel, qualifiés et ayant des habiletés stratégiques.

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre où les valeurs d'innovation et d'agilité sont en avant-plan, le statu quo est plutôt restrictif et ne s'inscrit pas dans la vision nommée par le premier ministre lors de son discours d'ouverture de la première session de la 42e législature ainsi que dans la stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 citée précédemment.

6 Recommandations

Nous en sommes venus à la conclusion que le statu quo n'est pas envisageable. Le départ des cadres provenant des 56 organismes gouvernementaux vers des postes dans le privé ou ailleurs n'aide aucunement le fonctionnement de l'appareil gouvernemental. Nous recommandons donc que soient mises en place les 2 premières solutions soit une à court terme et une seconde à moyen terme.

Nous sommes d'avis que la solution 1 peut être faite rapidement, car elle nécessite seulement des modifications à des directives. La solution 2 nécessiterait des changements réglementaires, elle ne peut pas être réalisée rapidement, mais celle-ci permettrait au gouvernement d'être beaucoup plus agile en ce qui a trait à la dotation de son personnel. C'est pourquoi nous la recommandons également. Nous avons espoir que les solutions proposées pourront être mises en application en respectant les éléments clés mentionnés à la section 4.4.

7 Conclusion

En conclusion, nous croyons que la mise en place des solutions proposées permettrait d'accroître la mobilité des cadres provenant de l'administration publique québécoise.

Cela aurait une portée gouvernementale bénéfique pour l'ensemble de l'administration publique et répondrait concrètement à la Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 (actions 5, 11 et 13). En effet, le bassin de gestionnaires stratégiques (faire face aux départs à la retraite) augmenterait, l'expertise pourrait être conservée (relève à fort potentiel), les besoins exprimés par les hauts fonctionnaires seraient satisfaits et les cadres pourraient mettre à profit leurs connaissances et leur expertise. Ultiment cela accroîtra l'efficacité et la performance de l'ensemble de l'administration publique.

Nous avons investi beaucoup de temps dans ce travail puisque nous croyons que cela est possible de changer les choses et d'améliorer concrètement la mobilité des cadres. Pour mener à bien les solutions proposées, nous considérons qu'il doit y avoir une suite à nos recherches. Voici les prochaines étapes que nous entreprendrons pour que nos travaux puissent être poursuivis :

- Identifier un porteur de dossier auprès des hautes instances;
- Transmettre notre recherche au secrétariat du Conseil du trésor, tel que demandé, pour évaluer plus en détail les solutions proposées et poursuivre la recherche d'information en lien avec les limites de nos travaux (section 4.3, données sur le portrait des effectifs-cadres, validation auprès des affaires juridiques, etc.)

En terminant, nous souhaitons remercier l'équipe du Cercle des jeunes leaders de nous permettre de réaliser des travaux qui auront, nous le souhaitons, une incidence concrète. Nous tenons également à remercier les cadres du ministère de l'Économie et de l'Innovation qui souhaitent développer l'innovation au sein de l'administration publique en rendant disponible des outils concrets d'innovation tel que le PublicLab. Un merci spécial aussi à nos mentors qui, grâce à leur

expérience, ont enrichi notre réflexion. Nos derniers remerciements s'adresseront à toutes les personnes rencontrées qui ont été d'une très grande générosité.

Tous ensemble, nous avons le désir « d'innover, de se renouveler et se démarquer »³ pour avoir une administration publique efficiente et reconnue comme étant performante.

³ Secrétariat du Conseil de trésor (mai 2018), *Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023*

8 Bibliographie

8.1 Références bibliographiques

- Secrétariat du Conseil de trésor (mars 2017), *Stratégie de gestion des dépenses, budget des dépenses 2018-2019*
- Secrétariat du Conseil de trésor (mai 2018), *Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023*
- Secrétariat du Conseil du trésor, Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État (RLRQ chapitre G-1.011) – Dénombrement des effectifs des organismes publics du 1^{er} octobre 2016 au 30 septembre 2017
- Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (2017), *Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation (SQRI) 2017-2022*
- Publications Québec (décembre 2018), *Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic*
- Secrétariat du Conseil de trésor (juin 2015), *Rénover l'État par les technologies de l'information, stratégie gouvernementale en TI*

8.2 Documents électroniques

- *Directive sur les conditions de travail des cadres (septembre 2018)*, [<http://www.rpg.tresor.qc/pdf/7-1-2-2.pdf>]
- *Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres et de leurs titulaires (630) (septembre 2018)*, [<http://www.rpg.tresor.qc/pdf/2-2-2-1.pdf>]
- *Loi sur la fonction publique (décembre 2018)*, [<http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showDoc/cs/F-3.1.1?&digest=>]
- *Loi sur le régime de retraite du personnel d'encadrement (décembre 2018)*, [<http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/R-12.1>]

- *Loi sur le régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics* (décembre 2018), [<http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/R-10>]
- Discours d'ouverture de la première session de la 42^e législature (novembre 2018), [<https://www.quebec.ca/premier-ministre/actualites/detail/discours-d-ouverture-de-la-premiere-session-de-la-42-sup-e-sup-legislature/>]

9.1 Annexe A – LISTE DES ORGANISMES GOUVERNEMENTAUX (56)

Selon la Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic :

- L'Agence du revenu du Québec
- L'Autorité des marchés financiers
- L'Autorité des marchés publics
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec
- La Caisse de dépôt et placement du Québec
- Le Centre de la francophonie des Amériques
- Le Centre de recherche industrielle du Québec
- Les centres régionaux d'aide juridique
- La Commission de la capitale nationale du Québec
- La Commission de la construction du Québec
- La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse
- La Commission des services juridiques
- Le Conseil des arts et des lettres du Québec
- Le Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec
- La Corporation d'urgences-santé de la région de Montréal Métropolitain
- L'École nationale de police du Québec
- L'École nationale des pompiers du Québec
- Financement-Québec
- La Fondation de la faune du Québec
- Le Fonds de recherche du Québec – Nature et technologies
- Le Fonds de recherche du Québec – Santé
- Le Fonds de recherche du Québec – Société et culture
- Héma-Québec
- Hydro-Québec
- L'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux

- L’Institut national de santé publique du Québec
- L’Institut national des mines
- Investissement Québec
- Le Musée d’art contemporain de Montréal
- Le Musée de la civilisation
- Le Musée national des beaux-arts du Québec
- L’Office de la sécurité du revenu des chasseurs et piégeurs crs
- L’Office Québec-Monde pour la jeunesse
- Le Protecteur du citoyen
- La Régie de l’énergie
- La Régie des installations olympiques
- La Société de développement de la Baie James
- La Société de développement des entreprises culturelles
- La Société de financement des infrastructures locales du Québec
- La Société de la Place des Arts de Montréal
- La Société de télédiffusion du Québec
- La Société des alcools du Québec
- La Société des établissements de plein air du Québec
- La Société des loteries du Québec
- La Société des traversiers du Québec
- La Société du Centre des congrès de Québec
- La Société du Grand théâtre de Québec
- La Société du Palais des congrès de Montréal
- La Société du parc industriel et portuaire de Bécancour
- La Société du Plan Nord
- La Société québécoise d’information juridique
- La Société québécoise de récupération et de recyclage
- La Société québécoise des infrastructures
- La Société québécoise du cannabis
- La Sûreté du Québec

9.2 Annexe B – Affichage du processus de qualification cadre classe 4 en promotion seulement (exemple)

Renseignements généraux



Ce processus de qualification vise à pourvoir à d'éventuels emplois réguliers de cadre, classe 4, dans tous les domaines et secteurs d'activité, dans tous les ministères et organismes et dans toutes les régions administratives du Québec.

Défis de gestion :

Dans un contexte d'amélioration de la qualité des services publics et de rythme accéléré du changement, le gestionnaire est appelé à relever de nombreux défis en lien notamment avec le renouvellement et le développement des compétences de son personnel, la diversité culturelle et générationnelle de la main-d'œuvre, la mobilisation du personnel, la création de réseaux et de partenariats publics ou privés et la transformation de l'organisation du travail. Le gestionnaire responsable des services publics doit faire preuve d'un leadership transformationnel afin d'être capable d'influencer, d'être un guide, un catalyseur et un porteur de sens auprès des membres de son équipe. Principal acteur de la modernisation de la fonction publique, il s'assure de la performance recherchée.

Ce processus de qualification mènera à l'inscription des personnes qualifiées dans la banque numéro 63004BP93470001 – Une ou un cadre, classe 4. Les personnes dont le nom est déjà inscrit dans cette banque ne peuvent s'inscrire à ce processus.

Attributions :

Les attributions générales de la personne titulaire se traduisent essentiellement par la planification, l'organisation, la direction et le contrôle des activités de son unité administrative liées à l'élaboration de politiques ou de programmes ou à l'accessibilité et à la qualité des services ou produits. Ces attributions sont caractérisées par la gestion des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles sous sa responsabilité. La personne titulaire doit, entre autres, traduire les mandats dont elle est responsable en résultats à atteindre et favoriser le développement et la carrière des personnes supervisées.

À titre de membre de l'équipe de gestion, elle participe à la définition des orientations de son secteur et du ministère ou de l'organisme. Elle peut proposer des orientations relevant de son champ d'expertise, élaborer des politiques et suggérer des priorités d'action.

L'exercice de ces attributions nécessite une adhésion aux valeurs de la fonction publique et aux normes d'éthique, une vision claire de la mission de l'organisation, une lecture de l'environnement politico-administratif ainsi qu'une capacité de mobiliser, de déléguer et de décider.

Salaire : 85 910 \$ à 109 964 \$

Vous pouvez consulter le portail RH afin de connaître les [conditions de travail des cadres](#).

Profil recherché

Conditions d'admission :

- **Faire partie du personnel régulier de la fonction publique.**
- **Les personnes ayant le droit, en vertu d'une loi particulière ou d'une entente, de réintégrer la fonction publique en posant leur candidature à un processus de qualification en vue de la promotion peuvent également être admissibles.**
- Détenir un diplôme universitaire de premier cycle dont l'obtention requiert un minimum de seize années d'études ou une attestation d'études pertinentes dont l'équivalence est reconnue par l'autorité compétente.

Chaque année de scolarité manquante est compensée par deux années d'expérience jugée pertinente aux attributions de l'emploi.

Pour être considérée, toute scolarité effectuée hors du Canada doit faire l'objet d'une évaluation comparative (attestation d'équivalence) délivrée par le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion. La personne en attente de son évaluation comparative peut être admise sous condition de fournir le résultat de cette évaluation au plus tard le 20 avril 2019.

- Posséder huit années d'expérience dans l'exercice d'activités de niveau professionnel ou de niveau d'encadrement, comprenant une année d'expérience dans des activités d'encadrement.

Un maximum de deux années d'expérience manquante peut être compensé par une année de scolarité pertinente et additionnelle, de niveau égal ou supérieur à la scolarité exigée. Toutefois, l'année d'expérience dans des activités d'encadrement ne peut être compensée par de la scolarité.

Les expériences pertinentes acquises en dehors du marché du travail sont également reconnues à condition que celles-ci ne soient pas concomitantes de celles acquises sur le marché du travail. De plus, les expériences pertinentes acquises sur le marché du travail au cours d'une même période ne peuvent être cumulées pour constituer une expérience d'une durée supérieure à cette période de concomitance.

À titre d'information :

Les activités de niveau d'encadrement comprennent l'une ou l'autre des activités suivantes :

- les activités exercées à titre de cadre;
- les activités effectuées à titre provisoire et à titre de remplacement temporaire dans un emploi de cadre.

Les activités d'encadrement font référence au rôle prédominant de la personne dans la supervision ou la coordination du personnel à titre de supérieur immédiat, de chef d'équipe ou de chargé de projet.

Selon le cas :

à titre de supérieur immédiat, la personne doit avoir supervisé **au moins deux** employés;

à titre de chef d'équipe, les activités d'encadrement doivent avoir été exercées auprès d'au moins deux employés de niveau professionnel;

à titre de chargé de projet, la personne doit avoir coordonné la réalisation du travail du personnel sous sa responsabilité fonctionnelle, comprenant au moins deux employés de niveau professionnel. Ces activités d'encadrement correspondent à l'identification des résultats à atteindre, à l'évaluation de la quantité de travail à réaliser, ainsi qu'à l'établissement des résultats, des échéanciers et des mécanismes de suivi.

Modalités d'inscription

Période d'inscription : Du 31 octobre au 12 novembre 2018

Accéder au formulaire d'inscription :

L'inscription à ce processus de qualification doit s'effectuer à l'aide du formulaire d'inscription en ligne.

Pour accéder à celui-ci, cliquez sur le bouton « *Poser ma candidature* » au bas de la page.

Aucun curriculum vitæ ne sera accepté ni aucune candidature soumise par courrier électronique.

Au terme de la période d'inscription, il n'est plus permis de soumettre une candidature. À ce moment, vous n'aurez donc plus accès au formulaire d'inscription à ce processus de qualification, que vous ayez débuté ou non votre inscription.

Remplir le formulaire d'inscription :

Seuls les renseignements contenus dans votre formulaire d'inscription seront considérés.

Une fois que vous aurez soumis votre candidature, les renseignements contenus dans le formulaire ne peuvent plus être modifiés en ligne pour cet appel de candidatures.

Aux fins de la vérification de l'admissibilité, vous devez inscrire toutes vos scolarités et toutes vos expériences de travail, y inclus **votre emploi actuel**.

Pour chaque scolarité, vous devez indiquer le nombre de crédits ou d'unités obtenus, à défaut de quoi celle-ci pourrait ne pas être considérée dans l'analyse de votre candidature. Cette information est disponible sur votre dernier relevé de notes.

Pour chaque expérience, vous devez inscrire de façon exhaustive les tâches principales et habituelles ainsi que la date de début et de fin de cette expérience, à défaut de quoi celle-ci pourrait ne pas être considérée dans l'analyse de votre candidature. Pour être jugées pertinentes, ces tâches doivent avoir un lien direct avec les attributions indiquées ci-dessus.

Lorsque toutes les sections du formulaire d'inscription seront remplies, cliquez sur le bouton « Enregistrer » au bas de la page pour passer à la page suivante – Profil et intérêts professionnels, afin de répondre aux questions posées. Cliquez ensuite sur le bouton « Enregistrer » afin de sauvegarder vos informations et cliquez sur le bouton « Continuer » au bas de la page pour atteindre la dernière page. À cette étape, si vous désirez réviser votre formulaire d'inscription ou votre questionnaire, cliquez sur le bouton « Retour », apportez les modifications appropriées et cliquez sur le bouton « Enregistrer ». Pour confirmer la saisie des données et pour soumettre votre candidature, cliquez sur le bouton « Soumettre » au bas de la dernière page. Un message confirmant la transmission de votre candidature s'affiche.

En tout temps, si vous cliquez sur le bouton « Retour » ou « Fermer » sans avoir au préalable cliqué sur « Enregistrer », les informations saisies ne seront pas sauvegardées.

Pour avoir la certitude que votre formulaire d'inscription a été transmis, vous pouvez retourner dans votre dossier en ligne dans la section « Ma carrière », à la rubrique « Suivre mes candidatures ». Si la mention « soumis » est inscrite à votre dossier de candidature, cela confirme que l'opération s'est bien déroulée.

Transmettre les documents permettant de confirmer votre admission, c'est-à-dire :

- une copie du diplôme ou le relevé de notes **officiels** pour vos études faites au Québec ou dans une autre province canadienne;
- une copie de l'évaluation comparative des études effectuées hors Canada (attestation d'équivalence) **si vous avez obtenu votre diplôme à l'extérieur du Canada**;
- une copie de document attestant une désignation à titre provisoire ou à titre de remplacement temporaire, s'il y a lieu.

Au moment de votre inscription, vous **devez joindre toutes les pièces demandées**.

Pour ce faire, après avoir soumis votre formulaire d'inscription, vous devez retourner dans votre dossier en ligne dans la section « Ma carrière », à la rubrique « Suivre mes candidatures ». Par la suite, vous devez cliquer sur le bouton « Pièces justificatives » associé à cet appel de candidatures, joindre tous vos documents et appuyer sur le bouton « Soumettre ». Veuillez noter que lorsqu'un seul espace est prévu pour joindre des documents, vous devez les regrouper dans un seul document et le joindre dans l'espace prévu.

Pour avoir la certitude que les pièces justificatives demandées ont été transmises, vous pouvez retourner dans votre dossier en ligne dans la section « Ma carrière », à la rubrique « Suivre mes candidatures ». Si la mention « soumis » est inscrite à la section « pièces justificatives », cela confirme que l'opération s'est bien déroulée.

Participer à la séance d'examens :

Les personnes jugées admissibles sur la base des renseignements contenus dans le formulaire d'inscription et des documents fournis pour confirmer l'admission seront invitées à participer à une séance d'examens.

Obtenir de l'information :

Pour obtenir de l'information sur le processus de qualification, si vous éprouvez des difficultés à postuler en ligne ou si vous croyez nécessaire d'apporter des modifications à votre formulaire pendant la période d'inscription, vous pouvez communiquer avec nous, au 418 528-77157 (option 4) pour la région de Québec, ou ailleurs au Québec, au numéro sans frais 1 866 672-3460 (option 4).

AC_63004PS93470002.pdf