

FAITS SAILLANTS

CONTEXTE

Les rôles et les responsabilités des gestionnaires de la fonction publique québécoise se sont complexifiés au cours des dernières années, notamment en raison du contexte de restrictions budgétaires, de départs à la retraite et de réorganisations administratives. De plus, les attentes de performance à l'égard des personnes qui contribuent au fonctionnement de l'État sont élevées. Par conséquent, il faut s'assurer que les gestionnaires de demain posséderont les compétences nécessaires pour assumer ce rôle de plus en plus exigeant.

Les candidats potentiels aux emplois d'encadrement ont démontré qu'ils possédaient les compétences requises en étant déclarés aptes à exercer les fonctions de gestionnaire. Le stage probatoire est la période pendant laquelle ils doivent démontrer concrètement leurs aptitudes à assumer les fonctions de l'emploi visé.

En 2009, la Commission de la fonction publique a procédé à une vérification portant sur le stage probatoire du personnel professionnel¹. Elle avait alors recommandé aux ministères et aux organismes visés de développer et de favoriser le recours à de meilleures pratiques de gestion en la matière. En 2014, la Commission a décidé de refaire l'exercice en considérant cette fois le personnel d'encadrement.

OBJECTIFS DES TRAVAUX

Par sa vérification sur la gestion des stages probatoires du personnel d'encadrement, la Commission avait comme premier objectif de s'assurer du respect du cadre normatif et, plus précisément, de la *Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres et de leurs titulaires*². Le second objectif était de vérifier les pratiques de gestion du stage probatoire du personnel d'encadrement. La Commission a choisi d'examiner les quatre thèmes suivants : l'accueil et l'intégration, le soutien, la formation et la supervision.

La période examinée s'étend du 1^{er} juin 2011 au 1^{er} juin 2012. La Commission a vérifié des dossiers dans trois ministères et deux organismes : le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale³, le ministère de la Sécurité publique, le ministère des Transports du Québec, la Société de l'assurance automobile du Québec et la Sûreté du Québec.

1. QUÉBEC, COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE, *Rapport de vérification, Gestion des stages probatoires du personnel professionnel*, [Québec], CFP, avril 2009, 48 p. Les documents de la Commission cités dans le présent rapport peuvent être consultés sur son site Web : www.cfp.gouv.qc.ca/fr/documentation.
2. QUÉBEC, CONSEIL DU TRÉSOR, *Recueil des politiques de gestion, Volume 2 : La classification de la fonction publique : administrateur d'État, personnel d'encadrement, personnel professionnel et autre personnel, Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres et de leurs titulaires*, [En ligne], Conseil du trésor, version du 29 octobre 2013. [www.rpg.tresor.qc/] (Consulté le 27 novembre 2014).
3. Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale est devenu le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale le 27 février 2015.

RÉSULTATS DES TRAVAUX

Cadre normatif

Il ressort de la vérification que l'ensemble des nominations respecte la durée de 24 mois de stage probatoire, tant dans le cas d'un recrutement que d'une promotion. En ce qui concerne la participation obligatoire au programme de formation à la gestion publique, la Commission n'a pu statuer sur la conformité de ce critère puisque le délai maximal de participation (5 ans) n'était pas écoulé. À titre informatif, les données démontrent toutefois qu'un peu plus de la moitié des dossiers (55 %) contient une preuve de participation à ce programme de formation.

Accueil et intégration

L'examen des dossiers révèle que 94 % des nouveaux gestionnaires ont été promus dans leur ministère ou dans leur organisme d'origine. De surcroît, certains d'entre eux avaient fait l'objet d'une désignation à titre provisoire ou d'un remplacement temporaire avant leur nomination à un emploi d'encadrement. La Commission est d'avis que ces deux éléments peuvent avoir eu des répercussions sur les différentes activités d'accueil offertes aux nouveaux gestionnaires. Toutefois, selon les nouveaux gestionnaires, tous ont participé à au moins une activité d'accueil dans leur ministère ou leur organisme.

Un peu plus de la moitié (57 %) des nouveaux gestionnaires ont dit avoir reçu des explications sur le fonctionnement du stage probatoire. La Commission est d'avis que tout nouveau gestionnaire doit être informé des objectifs du stage probatoire et des conséquences d'un échec sur sa carrière. Elle recommande donc au Secrétariat du Conseil du trésor de préparer un document intégrant l'information pertinente à l'intention des ministères et des organismes pour faire en sorte que l'information transmise au nouveau gestionnaire soit uniforme et complète.

La Commission considère également que la description d'emploi doit être remise au nouveau gestionnaire pour lui permettre de mieux comprendre ses tâches et responsabilités, mais aussi qu'elle doit figurer dans son dossier, comme le prévoient les règles de conservation des documents. En entrevue, 62 % des nouveaux gestionnaires ont affirmé avoir reçu une description d'emploi à leur entrée en fonction, ou au cours de leur stage probatoire. L'examen des dossiers démontre toutefois que la description d'emploi s'y trouve dans seulement 23 % des cas.

Soutien

Lors des entrevues, 95 % des nouveaux gestionnaires ont déclaré avoir eu du soutien pendant leur stage probatoire. Pour la majorité d'entre eux (90 %), le soutien reçu a facilité leur intégration dans leurs nouvelles fonctions et il s'est manifesté par des conseils, des échanges et le partage d'expériences avec leur supérieur et leurs collègues. L'ouverture et la confiance du supérieur envers son gestionnaire sont des éléments déterminants pour faciliter l'intégration de ce dernier.

Formation

Il ressort de la vérification que des programmes particuliers de formation à la gestion ont été conçus pour certaines classes d'emploi au ministère de la Sécurité publique et au ministère des Transports du Québec. La Commission croit que le Secrétariat du Conseil du trésor doit se positionner au sujet des formations de remplacement, à savoir si elles correspondent aux compétences clés recherchées. S'il s'avère que ces formations adaptées sont jugées équivalentes, des précisions devront être apportées à la Directive afin que les ministères et les organismes puissent se conformer à cette disposition.

Pour ce qui est de la participation d'un gestionnaire au programme de formation à la gestion publique dans un délai de cinq ans suivant sa nomination, la Commission croit que ce délai devrait être réduit pour atteindre l'objectif du Secrétariat du Conseil du trésor qui vise l'intégration optimale du nouveau gestionnaire à ses fonctions d'encadrement pendant son stage probatoire.

Au-delà de la formation obligatoire, plusieurs nouveaux gestionnaires ont mentionné le besoin d'être mieux outillés pour faire face aux réalités sur le terrain. Bien que des employés soient choisis pour assurer une désignation à titre provisoire ou un remplacement temporaire avant d'être nommés gestionnaires, peu d'entre eux disent être suffisamment préparés à assumer l'ensemble des responsabilités qui les attendent.

Supervision

Au total, 85 % des nouveaux gestionnaires disent que des attentes leur ont été signifiées. Cependant, seulement 18 % d'entre eux les ont reçues dès leur accueil. Par ailleurs, les données démontrent qu'une évaluation distincte du stage probatoire n'est pas une pratique courante, excepté au ministère des Transports du Québec, pour 44 % des dossiers. En revanche, l'évaluation annuelle du rendement semble une pratique bien instituée dans les organisations vérifiées (taux moyen de 83 %).

La Commission est d'avis qu'une distinction devrait être faite entre l'évaluation annuelle du rendement et l'évaluation du stage probatoire comme tel. En effet, ce dernier permet au nouveau gestionnaire de démontrer qu'il répond aux attentes liées aux compétences de gestion qui lui ont été signifiées. L'évaluation du stage probatoire devrait donc porter plus précisément sur ces compétences.

La Commission recommande au Secrétariat du Conseil du trésor de mettre en place une démarche structurée d'encadrement et d'évaluation du stage probatoire des nouveaux gestionnaires pour soutenir les organisations dans les pratiques exemplaires liées à la gestion du stage probatoire et afin de les sensibiliser aux enjeux qui y sont liés.

CONCLUSION

Il ressort de cette vérification que des efforts doivent être faits pour mieux accompagner les nouveaux gestionnaires durant la période charnière du stage probatoire, l'objectif étant de faciliter leur réussite à cet égard et d'en faire des leaders compétents, correctement formés pour assumer le rôle stratégique que l'État attend d'eux.

RECOMMANDATIONS

Les recommandations suivantes s'adressent aux ministères et aux organismes vérifiés :

Recommandation 1

S'assurer que des explications complètes et pertinentes sur le fonctionnement du stage probatoire sont transmises au nouveau gestionnaire.

Recommandation 2

S'assurer que la description d'emploi est remise au nouveau gestionnaire et qu'elle est déposée à son dossier.

Recommandation 7

S'assurer que chaque nouveau gestionnaire reçoit des attentes signifiées liées au stage probatoire, et ce, par écrit dans les meilleurs délais suivant son entrée en fonction. S'assurer qu'il est évalué sur la base de ces attentes et que les documents afférents sont déposés dans son dossier.

Les recommandations suivantes s'adressent au Secrétariat du Conseil du trésor :

Recommandation 3

Préparer un document intégrant l'information pertinente et complète sur le stage probatoire du personnel d'encadrement et le remettre aux ministères et aux organismes.

Recommandation 4

Analyser les formations conçues pour certaines classes d'emploi d'encadrement au ministère de la Sécurité publique et au ministère des Transports du Québec, statuer sur leur équivalence par rapport au programme gouvernemental d'apprentissage du gestionnaire-leader et, le cas échéant, modifier en conséquence l'article 24.1 de la *Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres et de leurs titulaires*⁴.

Recommandation 5

Modifier l'article 24.1 de la *Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres et de leurs titulaires* pour que le programme gouvernemental d'apprentissage du gestionnaire-leader débute pendant la première année du stage probatoire.

Recommandation 6

Mettre en place une démarche structurée d'encadrement et d'évaluation du stage probatoire des nouveaux gestionnaires; mettre à la disposition des ministères et des organismes des outils pertinents (ex. : guides pour les superviseurs du stage et pour les nouveaux gestionnaires, grille d'évaluation du stage liée au profil de compétences) afin d'assurer la qualité et la rigueur de leurs pratiques de gestion en la matière.

4. L'article 24.1 de la *Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres et de leurs titulaires* mentionne que « le fonctionnaire qui n'appartient pas à l'une des classes d'emplois prévues à l'article 4 [classes 1 à 10] doit, à la suite de son recrutement ou de sa promotion à l'une de ces classes, participer au programme de formation à la gestion publique, développé par le Centre québécois de leadership, dans un délai maximal de 5 ans ».