

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

Rapport de vérification
sur la gestion des stages
probatoires du personnel
d'encadrement dans la
fonction publique

JUIN 2015

ÉQUIPE DE VÉRIFICATION

Élaine Bellavance
Salvator Habarugira
Carole Turgeon

SOUS LA SUPERVISION DE

Lucie Robitaille, directrice générale
Direction générale des activités
de surveillance et du greffe

Ce rapport peut être consulté
dans le site Web de la
Commission de la fonction publique
à l'adresse suivante :



Le masculin générique
est employé dans le but
d'alléger le texte et désigne,
selon le contexte, aussi bien
les femmes que les hommes.

La reproduction et la
traduction sont autorisées,
à la condition d'indiquer
la source.



**Rapport de vérification
sur la gestion des stages
probatoires du personnel
d'encadrement dans la
fonction publique**

JUIN 2015

LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

MISSION

Contribuer, par ses activités de surveillance et de tribunal, à assurer l'égalité d'accès des citoyennes et des citoyens à la fonction publique, la compétence des personnes qui y sont recrutées et promues, ainsi que l'impartialité et l'équité des décisions qui y sont prises en matière de gestion des ressources humaines.

VISION

Être reconnue comme une organisation proactive offrant des services accessibles et de qualité et dont les interventions concourent à assurer des pratiques de gestion des ressources humaines respectueuses des principes et des valeurs de la *Loi sur la fonction publique*.

VALEURS

En plus de son adhésion aux cinq valeurs de l'administration publique que sont la compétence, l'impartialité, l'intégrité, la loyauté et le respect, la Commission base ses interventions sur les trois valeurs suivantes : indépendance, cohérence et transparence.

Indépendance

La Commission est libre de toute influence et de tout intérêt qui pourraient entraver l'exercice de son jugement et sa neutralité.

Cohérence

La Commission accorde une place prépondérante à l'exemplarité. À cet égard, elle s'assure que ses actions sont en concordance avec son discours. Elle favorise le maintien d'un niveau élevé de qualité et de cohérence de ses décisions.

Transparence

La Commission agit en toute transparence, car elle considère que sa clientèle et son personnel ont droit à une information juste, accessible et compréhensible.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	04
LISTE DES SIGLES	04
FAITS SAILLANTS	05
<hr/>	
PARTIE 01	
MISE EN CONTEXTE	10
<hr/>	
PARTIE 02	
OBJECTIFS, CRITÈRES ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION	14
2.1 Objectifs et critères de la vérification	16
2.2 Portée de la vérification	17
2.3 Démarche méthodologique	19
<hr/>	
PARTIE 03	
CADRE NORMATIF ET PRATIQUES DE GESTION	20
3.1 Cadre normatif	22
3.1.1 Loi sur l'administration publique	22
3.1.2 Loi sur la fonction publique	22
3.1.3 Règlement sur le classement des fonctionnaires	23
3.1.4 Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres et de leurs titulaires	23
3.2 Pratiques de gestion	24
3.2.1 Accueil et intégration	26
3.2.1.1 Accueil personnalisé	26
3.2.1.2 Accueil ministériel ou organisationnel	27
3.2.1.3 Accueil gouvernemental pour les nouveaux gestionnaires	27
3.2.2 Soutien	28
3.2.3 Formation	29
3.2.4 Supervision	31
<hr/>	
PARTIE 04	
RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION	32
4.1 Portrait des nouveaux gestionnaires	34
4.2 Constats sur la conformité au cadre normatif	35
4.3 Constats sur les pratiques de gestion	36
4.3.1 Accueil et intégration	36
4.3.1.1 Accueil personnalisé	36
4.3.1.2 Accueil ministériel ou organisationnel	39
4.3.1.3 Accueil gouvernemental pour les nouveaux gestionnaires	39
4.3.2 Soutien	40
4.3.3 Formation	41
4.3.4 Supervision	44
<hr/>	
CONCLUSION	48
COMMENTAIRES DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES VÉRIFIÉS	49
COMMENTAIRES DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR	51
ANNEXE 1 Outils et activités des ministères et des organismes vérifiés	52
ANNEXE 2 Aide-mémoire pour l'accueil et l'intégration d'un nouveau gestionnaire	54
BIBLIOGRAPHIE	56

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1	Répartition du nombre de nominations à un premier emploi d'encadrement par ministère et par organisme	18
TABLEAU 2	Catégorie d'emploi antérieure des nouveaux gestionnaires	34
TABLEAU 3	Présence d'information aux dossiers concernant la participation au programme de formation à la gestion publique	35
TABLEAU 4	Explications transmises sur le stage probatoire, par ministère et par organisme, selon les nouveaux gestionnaires	37
TABLEAU 5	Données relatives à la description d'emploi	38
TABLEAU 6	Soutien apporté aux nouveaux gestionnaires	40
TABLEAU 7	Présence d'information aux dossiers concernant l'évaluation du stage probatoire ou l'évaluation annuelle du rendement	45

LISTE DES SIGLES

CLDC	Centre de leadership et de développement des compétences
ENAP	École nationale d'administration publique
ENPQ	École nationale de police du Québec
LAGG	Leadership en action pour gestionnaires de gestionnaires
MESS	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
MSP	Ministère de la Sécurité publique
MTQ	Ministère des Transports du Québec
PFGP	Programme de formation à la gestion publique
PGAGL	Programme gouvernemental d'apprentissage du gestionnaire-leader
SAAQ	Société de l'assurance automobile du Québec
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
SQ	Sûreté du Québec

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 ».



PARTIE

01

MISE EN CONTEXTE

MISE EN 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. Ce contexte amène les gestionnaires à repenser certaines pratiques pour répondre aux orientations gouvernementales, pour assurer le maintien du personnel en place et le développement de l'expertise de la relève. Par ailleurs, les notions de transparence et d'éthique ont été remises à l'avant-plan, de même que les attentes de performance à l'égard des personnes qui contribuent au fonctionnement de l'État. Par conséquent, il faut que les gestionnaires de demain possèdent les compétences nécessaires pour assumer ce rôle de plus en plus exigeant.

Pour répondre à ces exigences, un profil gouvernemental de compétences a été établi en 2005¹. 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, défini comme « la période durant laquelle un employé est appelé à démontrer, de façon pratique, qu'il est effectivement apte à assumer les fonctions de l'emploi pour lequel il s'est porté candidat²», constitue donc la période de transition pour en faire la démonstration concrète.

En 2009, la Commission de la fonction publique a procédé à une vérification portant sur le stage probatoire du personnel professionnel³. 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. Selon le portrait analytique du personnel d'encadrement produit en 2014⁴, la tendance est au vieillissement de l'effectif des cadres. Il y a donc un renouvellement à prévoir dans cette catégorie d'emploi. De plus, compte tenu d'un certain nombre d'enquêtes et d'appels faits à la Commission portant sur la thématique du stage probatoire du personnel d'encadrement, celle-ci a décidé de refaire l'exercice en considérant cette fois le personnel d'encadrement. À cela, s'ajoute le fait que 43 % des gestionnaires interrogés dans une étude faite en 2005 par la Commission⁵ estiment ne pas avoir reçu l'encadrement et le suivi nécessaires de la part de leur supérieur immédiat durant leur stage probatoire.

Des pratiques exemplaires de gestion du stage probatoire ont déjà été établies par la Commission⁶ et dans la littérature sur le sujet. Dans le présent rapport, la Commission a jeté un regard sur ces pratiques dans cinq organisations. Elle a également voulu s'assurer du respect des articles de la *Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres et de leurs titulaires* qui concernent le stage probatoire.

1. QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement*, [Québec], SCT, avril 2005, 14 p.
2. Cit@tion, *Droit du travail en ligne*, section thésaurus, [En ligne], [www.citationdoc.com/Citation.aspx] (Consulté le 28 novembre 2014).
3. 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 peuvent être consultés sur son site Web : www.cfp.gouv.qc.ca/fr/documentation.
4. QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Portrait analytique, Le personnel d'encadrement, Les cadres (630) et cadres juridiques (640)*, [Québec], SCT, 5 juin 2014, p. 6.
5. QUÉBEC, COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE, *Étude sur la perception des cadres de la fonction publique relativement à l'ensemble du processus de dotation des emplois d'encadrement*, [Québec], CFP, mai 2005, p. 7.
6. QUÉBEC, COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE, *op. cit.*, note 3.



PARTIE



OBJECTIFS, CRITÈRES ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

OBJECTIFS, CRITÈRES ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

2.1 OBJECTIFS ET CRITÈRES DE LA VÉRIFICATION

La finalité de cette vérification était de déterminer dans quelle mesure la gestion des stages probatoires du personnel d'encadrement respectait les principes d'équité et d'impartialité liés à la *Loi sur la fonction publique*, au cadre normatif et aux pratiques exemplaires de gestion.

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*. Pour ce faire, elle a retenu les critères suivants :

- à l'occasion du recrutement, le stage probatoire est de 24 mois (art. 21);
- le fonctionnaire qui n'appartient pas à l'une des dix classes des emplois de cadres doit, au moment d'une promotion à l'une de ces classes, accomplir et réussir un seul stage probatoire de 24 mois (art. 22);
- le fonctionnaire qui n'appartient pas à l'une des dix classes des emplois de cadres 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 dans un délai maximal de 5 ans (art. 24.1)⁷.

7. À noter qu'au moment de la vérification le délai maximal de 5 ans n'était pas terminé.

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. Voici les critères retenus pour chacun des thèmes :

1) Accueil et intégration :

- la présence de programmes ou d'activités d'accueil et d'intégration;
- la transmission d'explications sur le stage probatoire;
- la remise de la description d'emploi au nouveau gestionnaire;
- la présence de la description d'emploi au dossier de l'employé;

2) Soutien :

- l'accompagnement de la direction des ressources humaines, du supérieur, de collègues, d'un parrain ou d'un mentor;

3) Formation :

- la participation à des formations;

4) Supervision :

- la présence d'attentes signifiées au dossier de l'employé;
- la présence d'une évaluation du stage probatoire;
- la présence d'évaluations de rendement au dossier de l'employé.

2.2 PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

La période examinée s'étend du 1^{er} juin 2011 au 1^{er} juin 2012⁸. La Commission a retenu les ministères et les organismes suivants pour la vérification :

- le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS)⁹;
- le ministère de la Sécurité publique (MSP);
- le ministère des Transports du Québec (MTQ);
- la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ);
- la Sûreté du Québec (SQ).

8. Certains commentaires peuvent concerner une période antérieure ou postérieure à la période vérifiée.

9. 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.

La Commission a considéré l'ensemble des premières nominations à un emploi d'encadrement qui ont eu lieu pendant la période visée, à la suite d'un recrutement public ou d'une promotion¹⁰. Comme le démontre le tableau 1, la population vérifiée s'élève à 65 nouveaux gestionnaires.

TABLEAU 1
RÉPARTITION
DU NOMBRE DE
NOMINATIONS À
UN PREMIER EMPLOI
D'ENCADREMENT
PAR MINISTÈRE ET
PAR ORGANISME

MINISTÈRE OU ORGANISME	NOMBRE DE NOMINATIONS VÉRIFIÉES (TAUX)
MESS	17 (26 %)
MSP	23 (35 %)
MTQ	16 (25 %)
SAAQ	6 (9 %)
SQ	3 (5 %)
TOTAL	65 (100 %)

10. Des dossiers ont été retirés de la population initiale pour différentes raisons (absence prolongée, mutation, retraite, etc.).

2.3 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

D'abord, la Commission a mené des entrevues auprès de la direction des ressources humaines de chacune des organisations visées afin d'obtenir de l'information sur ses façons de faire. Par la suite, elle a procédé à l'examen des documents contenus dans les dossiers des nouveaux gestionnaires.

La Commission a aussi réalisé des entrevues auprès des 65 nouveaux gestionnaires ainsi que de la personne qui avait supervisé la période la plus significative de leur stage probatoire, généralement le supérieur immédiat. Cependant, en raison notamment de départs à la retraite et de mutations dans d'autres organisations, il n'a pas été possible d'interviewer tous les supérieurs des nouveaux gestionnaires. Ainsi, 42 supérieurs ont répondu pour 51 des 65 nouveaux gestionnaires¹¹.

Les entrevues avaient pour objectif d'obtenir le point de vue des nouveaux gestionnaires sur le déroulement de leur stage probatoire et celui de leur supérieur sur la façon d'encadrer ce stage. La Commission souhaitait s'assurer que le stage probatoire était terminé au moment de la vérification. Par conséquent, une période de temps parfois assez longue, allant jusqu'à plus de 3 ans, s'est écoulée entre la nomination du gestionnaire et le moment des entrevues, celles-ci ayant eu lieu entre le mois de septembre et le mois de novembre 2014. Ainsi, certaines informations pourraient avoir été omises par les répondants.

La Commission a également échangé avec d'autres acteurs qui s'intéressent à la gestion des stages probatoires du personnel d'encadrement afin de recueillir leur point de vue sur le sujet, notamment le Bureau de la gouvernance en gestion des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), l'École nationale d'administration publique (ENAP), le Centre de leadership et de développement des compétences (CLDC), l'Alliance des cadres de l'État, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et la Commission de la fonction publique de Montréal.

11. Trois répondants n'ont pu participer à une entrevue : les informations ont donc été recueillies à l'aide d'un questionnaire.



PARTIE

03

CADRE NORMATIF ET PRATIQUES DE GESTION



CADRE NORMATIF ET PRATIQUES DE GESTION

Le stage probatoire du personnel d'encadrement dans la fonction publique s'inscrit dans les fondements légaux et normatifs qui chapeautent la gestion des ressources humaines, notamment pour l'établissement de la durée du stage proprement dit et l'obligation de participer à la formation sur la gestion publique.

Au-delà de l'aspect normatif, la Commission s'est déjà prononcée dans des publications antérieures¹² sur l'importance d'appliquer une saine gestion pour baliser cette étape importante qu'est le stage probatoire. Elle s'est également appuyée sur les pratiques reconnues dans la littérature sur le sujet. Ces aspects seront abordés à la section 3.2.

3.1 CADRE NORMATIF

3.1.1 LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

La *Loi sur l'administration publique* (RLRQ, c. A-6.01) instaure un cadre de gestion axé sur les résultats et sur le respect du principe de transparence. Cette loi délègue au Conseil du trésor la responsabilité d'établir, entre autres, la classification des emplois, les modes de dotation afin de pourvoir les emplois et les conditions de travail des fonctionnaires (art. 32), ce qui inclut les dispositions concernant le stage probatoire du personnel d'encadrement.

3.1.2 LOI SUR LA FONCTION PUBLIQUE

L'article 3 de la *Loi sur la fonction publique* (RLRQ, c. F-3.1.1) favorise l'égalité d'accès de tous les citoyens à la fonction publique, de même que l'impartialité et l'équité des décisions qui touchent les fonctionnaires. Les articles 13, 15 et 19 de la Loi apportent également certaines précisions au regard du stage probatoire du personnel de la fonction publique :

13. Toute personne recrutée comme fonctionnaire doit effectuer un stage probatoire d'au moins six mois.

Le Conseil du trésor peut déterminer les classes d'emploi où un stage probatoire de plus de six mois est requis et fixer la durée d'un tel stage.

[...]

15. Dans le cas d'une promotion, le Conseil du trésor peut déterminer les classes d'emploi où un stage probatoire est requis et fixer la durée d'un tel stage.

[...]

19. Un fonctionnaire qui effectue un stage probatoire, autre qu'un stage requis lors d'une promotion, peut être congédié sans autre procédure ni formalité que celle d'un avis écrit préalable de 15 jours.

12. QUÉBEC, COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE, *op. cit.*, notes 3 et 5; *Intégrité Compétence*, 2^e éd., [Québec], CFP, 2006, 23 p.

Finalement, l'article 33 spécifie qu'un fonctionnaire ne peut interjeter appel devant la Commission s'il est rétrogradé ou congédié, s'il subit une mesure disciplinaire ou s'il est relevé provisoirement de ses fonctions pendant son stage probatoire, à l'occasion d'un recrutement. Un fonctionnaire recruté ou promu peut toutefois, en vertu de l'article 115 de la *Loi sur la fonction publique*, faire une demande d'enquête auprès de la Commission afin de connaître les motifs d'échec du stage probatoire ou de s'assurer de la conformité du processus ayant conduit à la fin du stage en question.

3.1.3 RÈGLEMENT SUR LE CLASSEMENT DES FONCTIONNAIRES

L'article 4 du *Règlement sur le classement des fonctionnaires*¹³ précise que « le fonctionnaire qui ne réussit pas le stage probatoire prévu lors de la promotion à certaines classes d'emploi se voit attribuer, à la date de la fin de ce stage, la classe d'emploi et, le cas échéant, le grade qu'il détenait avant ce stage ».

3.1.4 DIRECTIVE CONCERNANT LA CLASSIFICATION ET LA GESTION DES EMPLOIS DE CADRES ET DE LEURS TITULAIRES

Les articles 21 et 22 de la section IV de la *Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres et de leurs titulaires*¹⁴ fixent la durée du stage probatoire :

21. Lors du recrutement, le stage probatoire est d'une durée de vingt-quatre (24) mois.

22. Le fonctionnaire qui n'appartient pas à l'une des classes d'emplois prévues à l'article 4 [soit les classes 1 à 10] doit, lors d'une promotion à l'une de ces classes, accomplir et réussir un seul stage probatoire de vingt-quatre (24) mois.

Malgré le premier alinéa, le stage probatoire n'est pas requis pour un fonctionnaire qui a déjà accompli et réussi le stage probatoire prévu à l'article 9 de la « Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres juridiques et de leurs titulaires (640) ».

Par ailleurs, l'article 24.1 porte sur le programme de formation à la gestion publique. Il énonce que le fonctionnaire qui n'appartient pas déjà à l'une des dix classes des emplois de cadres « 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 ».

13. QUÉBEC, CONSEIL DU TRÉSOR, *Recueil des politiques de gestion, Volume 5 : Le classement et la rémunération, Règlement sur le classement des fonctionnaires*, [En ligne], Conseil du trésor, version du 12 mai 1993. [www.rpg.tresor.qc/] (Consulté le 27 novembre 2014).

14. 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).

3.2 PRATIQUES DE GESTION

La préparation de la relève de gestion dans la fonction publique québécoise est devenue un enjeu majeur au cours des dernières années. Le Conseil du trésor a adopté, en octobre 2013, la *Politique-cadre de gestion des ressources humaines*¹⁵. Celle-ci définit des orientations prioritaires dans certains domaines d'activité de la gestion des ressources humaines, dont la planification et la gestion de la main-d'œuvre et le développement du personnel. Il y est notamment question d'assurer une planification efficace de la relève et le développement des compétences du personnel. L'accompagnement des membres du personnel dans leur cheminement de carrière jusqu'à un poste de gestion permet ultimement d'assurer la qualité et la pérennité des services publics.

Selon le *Rapport du président du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale et de la Révision permanente des programmes, concernant l'application de la Loi sur l'administration publique 2012-2014*, 86 % des ministères et des organismes exerçaient, en 2013-2014, une ou plusieurs activités de développement de la relève¹⁶. Une des activités les plus répandues est le repérage et le développement des personnes ayant le profil de compétences recherché et qui aspirent à un cheminement de carrière, dans 74 % des organisations, suivi de l'accompagnement personnalisé (mentorat et coaching) dans 68 % des ministères et des organismes¹⁷.

L'étape préalable consiste donc à désigner, parmi le personnel des organisations, les candidats potentiels à la gestion et à les préparer à occuper ces fonctions. Il existe d'ailleurs des programmes de gestion de la relève dans certains ministères ou organismes pour préparer les candidats à occuper des fonctions de cadre. Toutefois, comme l'analyse des résultats de la vérification le démontrera, l'apprentissage se fait souvent directement en emploi, par une désignation à titre provisoire ou un remplacement temporaire concernant l'emploi de gestion ciblé.

Un des défis à relever pour les individus visés est la transition vers l'emploi de gestionnaire :

La transition dans un poste de gestion est un moment privilégié tant pour l'individu que pour l'organisation. Pour l'individu, c'est une décision qui exprime une volonté d'évoluer, de se réaliser, de se développer et surtout de contribuer de façon encore plus significative au projet de l'entreprise. Pour l'organisation, c'est une occasion de bénéficier encore plus d'un talent potentiel afin d'atteindre les objectifs visés, d'encourager la promotion interne, de développer des gestionnaires aux valeurs et à la culture de l'entreprise et de concrétiser le processus de développement de la relève¹⁸.

15. QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Recueil des politiques de gestion, Volume 1 : Politique-cadre de gestion des ressources humaines*, [En ligne], SCT, version du 29 octobre 2013. [www.rpgg.tresor.qc/] (Consulté le 28 novembre 2014).

16. QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Rapport du président du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale et de la Révision permanente des programmes, concernant l'application de la Loi sur l'administration publique 2012-2014*, [En ligne], SCT, 2014, p. 58, [www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/rapport_president_1214.pdf] (Consulté le 28 novembre 2014).

17. *Ibid.*, p. 59.

18. André CAMIRÉ, « De professionnel à gestionnaire : pour un passage réussi », *Effectif*, vol. 15, n° 4, septembre/octobre 2012, p. 27; également consultable sur le site Web *Affaires RH* : www.affairesrh.ca/gestionnaires/solutions-gestion/fiche.aspx?p=514396.

Les organisations ont donc intérêt à s'assurer que ce passage s'effectue le mieux possible pour les deux parties intéressées.

Pour faciliter le passage vers les nouvelles fonctions, il est très important d'encadrer le stage probatoire. La Commission s'est d'ailleurs positionnée sur ce principe dans le document intitulé *Intégrité Compétence*¹⁹ :

Des obligations incombent à l'employeur et à l'employé lors du stage probatoire. L'employé doit être conscient qu'il est à l'essai et qu'il est tenu de faire la démonstration de sa compétence. Quant à l'employeur, il doit lui fournir toute la supervision et tout le soutien requis pour la réalisation de son stage. Le stage exige de plus que l'employé soit clairement informé des mandats à assumer, qu'il soit évalué en cours de stage et que les résultats de l'évaluation lui soient fournis.

Par ailleurs, l'équité impose que le pouvoir discrétionnaire de décider de la réussite ou de l'échec d'un stage ne s'exerce en aucune circonstance d'une façon arbitraire ou discriminatoire. L'employeur informe l'employé des motifs de sa décision.

Dans son précédent rapport de vérification sur le même thème²⁰, la Commission s'est penchée sur les activités liées au stage probatoire des membres du personnel professionnel. Que la personne occupe un emploi de professionnel ou un emploi de cadre, les principales activités entourant le stage probatoire demeurent essentiellement les mêmes :

- l'accueil et l'intégration;
- le soutien;
- la formation;
- la supervision.

La Commission a voulu s'informer des pratiques existantes à l'égard du stage probatoire dans d'autres organisations. Ainsi, au sein de la fonction publique fédérale, un stage probatoire est requis à l'occasion d'un recrutement à l'externe seulement, et ce, pour tout nouveau fonctionnaire. Ce stage est généralement de 12 mois. Aucune période de stage ne s'applique si le nouveau gestionnaire promu fait déjà partie du personnel de la fonction publique²¹. Toutefois, le gouvernement canadien, par l'entremise de l'École de la fonction publique du Canada, offre différentes formations aux gestionnaires nouvellement nommés pour les soutenir et les aider à perfectionner leurs compétences de gestion. De plus, des directives sur l'évaluation du rendement s'appliquent aux employés de l'État, dont les gestionnaires²². Du côté de la Ville de Montréal, une période d'essai de 12 mois, suivie d'un processus d'évaluation, est nécessaire pour toute nomination à un emploi permanent de cadre. Au moment du départ d'un employé, le transfert d'expertise ou la participation à des programmes de développement de la relève sont également prévus dans certains cas²³.

19. QUÉBEC, COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE, *op. cit.*, note 12, p. 20.

20. QUÉBEC, COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE, *op. cit.*, note 3.

21. CANADA, MINISTRE DE LA JUSTICE, *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, L.C. 2003, ch. 22, art. 12 et 13, à jour au 31 décembre 2014, [En ligne], [laws-lois.justice.gc.ca/PDF/P-33.01.pdf] (Consulté le 9 février 2015).

22. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA, *Directive sur la gestion du rendement*, en vigueur le 1^{er} avril 2014, [En ligne], [www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=27146§ion=HTML] (Consulté le 9 février 2015).

23. VILLE DE MONTRÉAL, SERVICE DU CAPITAL HUMAIN, *Politique de dotation et de gestion de la main d'œuvre de la Ville de Montréal*. Approuvée par le comité exécutif le 28 septembre 2011 - Résolution CE11 1565, document reçu le 29 décembre 2014, p. 8-9.

3.2.1 ACCUEIL ET INTÉGRATION

Qu'il fasse déjà partie de l'organisation ou non, l'employé doit être accueilli dans ses nouvelles fonctions, cela demeure une étape cruciale. L'accueil du nouveau gestionnaire peut se réaliser à différents paliers, d'un accueil personnalisé dans sa direction jusqu'à l'accueil gouvernemental, en passant par un accueil ministériel ou organisationnel. D'ailleurs, les ministères et les organismes semblent accorder de l'importance à ce type d'activité puisque, en 2013-2014, un programme d'accueil et d'intégration en emploi pour tout nouvel employé a été appliqué dans 84 % des ministères et des organismes²⁴.

3.2.1.1 ACCUEIL PERSONNALISÉ

Différentes activités peuvent composer un programme d'accueil et d'intégration, dont les suivantes²⁵ :

- souligner la nomination de manière officielle, soit par une lettre de félicitations ou une activité de bienvenue;
- donner des renseignements à jour sur l'organisation et sur les conditions de travail propres aux cadres, notamment l'information nécessaire sur le stage probatoire;
- planifier une rencontre étoffée avec le supérieur immédiat comprenant entre autres la présentation de sa vision, la remise de la description d'emploi détaillée, des attentes signifiées;
- décrire le secteur ou la direction à gérer et la structure organisationnelle;
- présenter l'équipe d'encadrement;
- désigner une personne-ressource attitrée (répondant, parrain ou mentor);
- visiter les installations;
- présenter le nouveau gestionnaire aux membres de l'équipe à superviser.

Ces activités doivent se réaliser le plus tôt possible après l'entrée en poste de la personne ou même avant celle-ci :

Il faut se rappeler que plus rapidement le nouvel arrivant se sentira en contrôle de son environnement, meilleures seront ses chances de succès et qu'il sera apte à passer aux phases de développement et de consolidation. Trop attendre, sous prétexte de manque de temps ou de surcroît de travail, a des impacts réels et, à la limite, peut miner la motivation de la personne voire même son engagement envers l'organisation²⁶.

Si le supérieur immédiat semble la personne la mieux placée pour accueillir l'employé d'une façon plus personnelle, d'autres unités administratives ou personnes-ressources peuvent également être mises à profit, dont la direction des ressources humaines de l'organisation et des collègues.

24. QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *op. cit.*, note 16, p. 58.

25. APÉR SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX, *Guide de référence, Programme d'accueil et d'intégration pour un cadre d'établissement*, [En ligne], mars 2007, p. 4, [aper.qc.ca/docs/_documentation/APER_guide_3.pdf] (Consulté le 1^{er} décembre 2014).

26. *Ibid.*

3.2.1.2 ACCUEIL MINISTÉRIEL OU ORGANISATIONNEL

L'accueil ministériel ou organisationnel a pour objet de faire connaître l'organisation aux nouveaux employés. C'est le moment privilégié pour une organisation de présenter, entre autres, sa mission, sa vision, ses valeurs, ses composantes, ses enjeux, ses politiques internes et les services offerts aux employés.

La Commission a déjà établi comme une pratique exemplaire en matière de gestion des ressources humaines le fait de tenir des séances d'information organisationnelle, car cet accueil « peut contribuer à :

- développer le sentiment d'appartenance à l'endroit de l'organisation;
- faire en sorte que l'employé adhère aux valeurs de celle-ci;
- encourager la création de liens sociaux entre les nouveaux employés²⁷ ».

3.2.1.3 ACCUEIL GOUVERNEMENTAL POUR LES NOUVEAUX GESTIONNAIRES²⁸

La séance d'accueil gouvernemental pour les nouveaux gestionnaires de la fonction publique québécoise est une initiative du SCT :

[Instaurée le 1^{er} novembre 2011, la séance d'accueil] offre la possibilité à tout le personnel cadre nouvellement nommé d'être informé des enjeux, priorités et attentes du gouvernement à leur endroit. De plus, elle leur permet de prendre connaissance des caractéristiques propres à leur rôle de gestionnaire public. Enfin, cette session donne l'occasion de réaffirmer l'importance stratégique des cadres dans la conduite des projets gouvernementaux²⁹.

Cette activité, ponctuée de conférences, d'ateliers et d'échanges, se déroule sur une journée et demie et elle est offerte quatre fois par année (mars, juin, septembre et décembre). Les nouveaux gestionnaires sont donc invités rapidement après leur nomination à participer à cette séance d'accueil qui, au-delà de l'information transmise par les acteurs visés, permet une première occasion de réseautage à l'extérieur de leur organisation. Cette activité est très populaire puisque, selon le SCT, environ 98 % des nouveaux gestionnaires invités y ont participé depuis son instauration.

Toutefois, au moment de publier ce rapport, cette activité est interrompue. Le SCT révisé actuellement la formule de façon à restreindre les coûts rattachés à la participation des nouveaux gestionnaires à une telle activité.

27. QUÉBEC, COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE, *op. cit.*, note 3, p. 22.

28. Il ne faut pas confondre cette activité avec le Programme d'accueil gouvernemental (PAG), maintenant diffusé en ligne par l'entremise du CLDC, et qui s'adresse à tous les nouveaux employés réguliers, étudiants ou stagiaires de la fonction publique.

29. Voir le site Web du Portail RH du SCT : www.portailrh.qc/tout-savoir-sur-le-developpement-des-personnes-et-des-organisations/developpement-de-carriere/session-daccueil-gouvernemental-des-nouveaux-gestionnaires-de-la-fonction-publique-quebecoise.

3.2.2 SOUTIEN

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, les 100 premiers jours dans un emploi d'encadrement sont reconnus comme étant déterminants pour asseoir la crédibilité du nouveau gestionnaire et pour lui permettre de prendre la pleine mesure des défis liés à ses nouvelles fonctions.

Diverses organisations offrent soit un accompagnement aux gestionnaires eux-mêmes, soit une formation aux conseillers en gestion des ressources humaines pour qu'ils accompagnent les nouveaux gestionnaires pendant les premiers mois en poste. Ce sont généralement les directions des ressources humaines qui prennent en charge une telle démarche d'intégration.

Les objectifs visés par cet accompagnement sont notamment d'aider le nouveau gestionnaire à s'intégrer dans l'organisation, à prendre le pouls de son personnel et de ses collègues, à s'approprier ses nouvelles fonctions de gestion, à reconnaître ses compétences et à faire le point sur les défis auxquels il doit faire face³⁰. Pour être pleinement efficace, l'accompagnement devrait se traduire à la fois par des rencontres avec le conseiller attitré et par la remise de documents de référence.

Dans la fonction publique, une trentaine de ministères et d'organismes sont titulaires de la licence *100 JOURS – Diriger une nouvelle équipe* et plusieurs de leurs conseillers ont été formés afin d'accompagner efficacement les nouveaux gestionnaires pendant cette période cruciale. Le CLDC a donné cette formation aux conseillers en gestion des ressources humaines de la fonction publique, par l'entremise d'AXXIO, organisation propriétaire de la licence. Cette formation n'est plus offerte par le CLDC depuis 2014. Le SCT revoit actuellement l'offre de service aux nouveaux gestionnaires, dont l'accompagnement des 100 premiers jours fait partie.

Une fois le nouveau gestionnaire accueilli comme il se doit dans son nouvel emploi, il importe de le soutenir non seulement durant les 100 premiers jours, mais pendant toute la durée de son stage probatoire. Pour ce faire, différentes personnes-ressources peuvent être mises à contribution :

[Afin de] maximiser vos chances, repérez au sein de l'entreprise une personne d'expérience qui agira à titre de parrain ou de mentor auprès du nouveau gestionnaire. Si une telle personne n'existe pas dans l'organisation, n'hésitez pas à retenir les services d'un coach professionnel à l'externe. Ce type d'accompagnement par une personne neutre et sans relation d'autorité directe permettra au nouveau gestionnaire de progresser et d'évoluer plus rapidement que s'il est laissé à lui-même³¹.

Ainsi, qu'il s'agisse de mentorat, de parrainage ou de jumelage formel avec un gestionnaire d'expérience à l'interne ou simplement d'un regroupement naturel, il est

30. ESPACE MANAGEMENT INC., *100 jours – Diriger une nouvelle équipe*, version 3.2, [Québec], 2010, 27 p.

31. Claude SÉGUIN, « La promotion d'un gestionnaire de premier niveau : les 4 étapes », *Coin de l'expert*, site Web OCRHA, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, novembre 2011, [En ligne], [www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?f=79550] (Consulté le 30 mai 2014).

essentiel que le nouveau gestionnaire bénéficie d'un appui, mais aussi d'un espace pour s'exprimer sans contrainte. Le soutien apporté devrait à la fois assurer le transfert des connaissances organisationnelles, informer le nouveau gestionnaire et créer un climat de collaboration et un sentiment d'appartenance par rapport à l'organisation. Pour le nouveau gestionnaire, la personne désignée peut devenir un point d'ancrage rassurant dans le tourbillon de son intégration.

3.2.3 FORMATION

Comme le rappelle l'Alliance des cadres de l'État, le stage probatoire est la période pendant laquelle le supérieur évalue les compétences du nouveau gestionnaire à exercer des fonctions de gestion. Or, c'est aussi la période où le nouveau cadre peut développer ses aptitudes à gérer efficacement les ressources attribuées³². Le stage probatoire doit donc permettre à la personne de recevoir une formation pertinente par rapport à son développement comme gestionnaire.

Comme cela a été mentionné précédemment, la *Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres et de leurs titulaires* exige la participation au programme de formation à la gestion publique (PFGP) pour l'ensemble des nouveaux gestionnaires dans un délai de cinq ans suivant leur nomination. Le PFGP a été lancé en 2005 par le SCT et l'ENAP et il a eu cours jusqu'en mai 2013. Cette formation de 15 jours, étendus sur une période de 12 mois, s'adressait à tous les gestionnaires (classes 4 à 10) nommés à un premier emploi d'encadrement. Elle avait pour objet « [d'] outiller les nouveaux gestionnaires afin qu'ils puissent acquérir les compétences de base en gestion en fonction du profil gouvernemental de compétences³³ ». Les gestionnaires des classes 1 à 3, quant à eux, pouvaient être inscrits au programme de formation Leadership en action pour gestionnaires de gestionnaires (LAGG).

Le profil gouvernemental de compétences a été mis à jour, en juillet 2012, pour devenir le *Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise*³⁴. Il établit « les quatre prédispositions préalables que doit maîtriser toute personne qui désire devenir gestionnaire³⁵ », et ce, sans égard à la classe, soit :

- l'engagement et le sens des responsabilités;
- la gestion de soi et l'adaptabilité;
- les aptitudes cognitives;
- le sens des relations interpersonnelles.

32. ALLIANCE DES CADRES DE L'ÉTAT, « Le stage probatoire : un passage obligé pour les nouveaux cadres », carton publicitaire reçu le 20 novembre 2014.

33. Johann JACOB, Richard MARCEAU et Kaddour MEHIRIZ, *Rapport final d'évaluation du Programme de formation à la gestion publique, Version finale*, [Québec], Université du Québec, École nationale d'administration publique, 13 février 2008, p. 9.

34. QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise*, [Québec], SCT, 2012, 28 p.

35. *Ibid.*, p. 10.

La formation a ensuite été harmonisée avec ce nouveau référentiel de compétences qui détermine les quatre compétences clés indispensables à tout gestionnaire :

- le sens du service public et l'éthique;
- la mobilisation;
- l'orientation performance;
- l'agilité et la prise de décision³⁶.

Ainsi, à partir de décembre 2013, le programme gouvernemental d'apprentissage du gestionnaire-leader (PGAGL), qui comporte deux niveaux, a remplacé le PFGP. Le premier niveau du PGAGL dure 19 jours répartis sur une période de 24 mois. Il a comme objectif :

d'amener le gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise à mieux se connaître comme leader et à améliorer ses compétences de gestion afin d'avoir une meilleure influence professionnelle et collective [...] [II] vise [son] intégration optimale aux fonctions d'encadrement pendant la période du stage probatoire de deux ans³⁷.

L'inscription relève des ministères et des organismes et, selon le SCT, elle s'effectue généralement dans un délai de 3 mois suivant la nomination d'un gestionnaire. L'ENAP confirme que la majorité des participants sont des nouveaux gestionnaires inscrits au PGAGL dans un délai de 3 à 6 mois après leur nomination.

En ce qui concerne le second niveau du PGAGL, il a débuté en octobre 2014. Il s'adresse aux gestionnaires d'expérience et aux gestionnaires de gestionnaires, indépendamment de la classe d'emploi occupée. Ce second niveau du PGAGL remplace le LAGG.

Outre le PGAGL, il existe d'autres types d'activités de développement comme des formations à la carte, des cercles de gestion interministériels et des petits déjeuners de leadership conçus pour les gestionnaires de la fonction publique. Ces activités, pilotées par le CLDC, favorisent le réseautage et l'apprentissage par les pairs. Elles permettent un partage de préoccupations, d'expériences et de vécu en matière de gestion.

36. *Ibid.*

37. Voir le site Web du Portail RH du SCT : www.portailrh.qc/tout-savoir-sur-le-developpement-des-personnes-et-des-organisations/gestion-et-developpement-des-competences/programme-gouvernemental-dapprentissage-du-gestionnaire-leader.

3.2.4 SUPERVISION

Le stage probatoire est une période d'apprentissage et le supérieur doit fournir au nouveau gestionnaire l'encadrement nécessaire pour qu'elle lui soit profitable. Ainsi, celui-ci doit être informé de ce que l'on attend de lui. À cet effet, « un profil de compétences doit [être établi et] refléter les exigences réelles du poste, mais également correspondre aux compétences [qu'il] doit maîtriser pour faire face aux enjeux et relever les défis de son organisation ou de son unité³⁸ ». Cette période doit donc permettre de juger des compétences liées à la gestion requises pour tout nouveau gestionnaire de l'État. « Le stage exige de plus que l'employé [...] soit évalué en cours de stage et que les résultats de l'évaluation lui soient fournis³⁹. » De même, c'est le moment de déterminer les activités de développement des compétences qui seront nécessaires pour le soutenir dans les attentes de l'organisation à son égard.

En outre, il est important de bien encadrer le nouveau gestionnaire pendant cette période, et ce, même si le supérieur juge que celui-ci connaît déjà les tâches et démontre une grande autonomie. L'encadrement peut s'effectuer de diverses façons, mais l'étape préalable consiste à formuler des attentes, et ce, le plus tôt possible après l'entrée en fonction du nouveau gestionnaire ou avant celle-ci :

Autant vous devez être clair quant aux attentes et aux objectifs, autant vous devez l'être en ce qui concerne les compétences requises pour en relever le défi [...] Si vous pensez que ce n'est pas nécessaire, que la personne travaille déjà chez vous et qu'elle est au courant de tout, rien n'est plus faux! Son regard n'est pas le vôtre et son point de vue est différent puisque sa situation est différente. Il est donc important de partager votre vision et d'être parfaitement clair sur la mission attendue du nouveau gestionnaire⁴⁰.

Par la suite, des rencontres régulières devraient avoir lieu avec le supérieur immédiat pour faire le suivi de ces attentes, mais aussi pour échanger sur les difficultés éprouvées en cours de stage : « Ces rencontres, lorsqu'elles sont bien menées, font en sorte que le nouveau gestionnaire se sent reconnu, apprécié et appuyé par sa direction dans son développement⁴¹. »

À la fin de son stage probatoire, le nouveau gestionnaire devrait être évalué pour déterminer la réussite ou non du stage, ce qui n'exclut pas des évaluations à mi-stage pour lui donner de la rétroaction, mettre à jour les attentes et rectifier le tir, s'il y a lieu. Ces évaluations devraient porter non seulement sur les tâches effectuées, mais aussi sur les compétences de gestion développées en cours de stage.

Dans la fonction publique québécoise, le personnel d'encadrement doit être évalué annuellement, comme cela est prévu par l'article 14 de la *Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des cadres*⁴². Cette évaluation du rendement doit être faite dans un délai de 60 jours suivant le 31 mars de chaque année.

38. QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Guide d'utilisation, Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise*, [Québec], SCT, 2012, p. 11.

39. QUÉBEC, COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE, *Intégrité Compétence*, op. cit., note 12, p. 20.

40. Claude SÉGUIN, op. cit., note 31.

41. *Ibid.*

42. QUÉBEC, CONSEIL DU TRÉSOR, *Recueil des politiques de gestion, Volume 7 : Les conditions de travail du personnel non syndiqué de la fonction publique : titulaires d'un emploi supérieur, personnel d'encadrement, personnel professionnel, personnel de bureau, techniciens et assimilés, personnel ouvrier, chauffeurs de ministres, agents de la paix, Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des cadres*, [En ligne], Conseil du trésor, version du 12 février 2014. [www.rpg.tresor.qc/] (Consulté le 15 janvier 2015).



PARTIE



A large, stylized blue number '04' is positioned on the left side of the page. The '0' is a simple rounded shape, and the '4' is composed of several geometric shapes: a diagonal bar, a small square, and a horizontal bar. A horizontal orange bar with white text is overlaid on the bottom part of the '4'.

RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

4.1 PORTRAIT DES NOUVEAUX GESTIONNAIRES

La vérification des dossiers menée par la Commission met en évidence que 64 des 65 nouveaux gestionnaires, soit 98 % de ceux-ci, faisaient déjà partie du personnel de la fonction publique au moment de leur nomination à titre de cadre. Comme l'illustre le tableau 2, plus de la moitié d'entre eux appartenaient à la catégorie du personnel professionnel.

TABLEAU 2
CATÉGORIE D'EMPLOI
ANTÉRIEURE DES
NOUVEAUX
GESTIONNAIRES

CATÉGORIE D'EMPLOI ANTÉRIEURE	NOUVEAUX GESTIONNAIRES	
	NOUVEAUX GESTIONNAIRES	TAUX
Non-fonctionnaire	1	2 %
Agent de la paix	15	23 %
Ouvrier	2	3 %
Technicien	12	18 %
Professionnel	35	54 %
TOTAL	65	100 %

À noter que les nouveaux gestionnaires ont été promus dans leur ministère ou dans leur organisme d'origine dans une proportion de 94 % (60/64). Les documents qui se trouvent dans les dossiers démontrent que plus de 26 % (17/64) des nouveaux gestionnaires avaient fait l'objet d'une désignation à titre provisoire ou d'un remplacement temporaire avant leur nomination à un emploi d'encadrement. C'est au MSP que la proportion est la plus importante, soit 9 dossiers sur 23 (39 %). Dans l'étude publiée en 2005 par la Commission, 39 % des cadres avaient été désignés à titre provisoire dans leur emploi actuel avant d'y être nommés, et cela représentait 62 % des cadres en milieu de détention⁴³.

L'analyse des données révèle également que 40 % des nominations ont été effectuées à la classe 4 et 32 % à la classe 7 du personnel d'encadrement. Ces derniers se trouvent principalement au MSP (13/23) et au MTQ (8/16).

43. QUÉBEC, COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE, *op. cit.*, note 5, p. 42.

4.2 CONSTATS SUR LA CONFORMITÉ AU CADRE NORMATIF

Dans le contexte de la vérification, les documents recherchés dans les dossiers étaient, notamment, les actes de nomination, pour vérifier la conformité de la durée du stage probatoire, et les documents relatifs au perfectionnement et à la formation, en vue de vérifier l'inscription obligatoire au PFGP.

Ainsi, l'examen des dossiers démontre que l'ensemble des nominations respecte la durée de 24 mois de stage probatoire, dans le cas tant d'un recrutement que d'une promotion. Pour ce qui est de la formation obligatoire, considérant que le délai maximal (5 ans) de participation n'était pas écoulé, la Commission ne peut statuer sur la conformité à ce critère de vérification. Les données sont donc présentées ici à titre informatif. Ainsi, 55 % (36/65) des dossiers contiennent une preuve de participation au PFGP. La Commission a considéré différents documents à titre de preuve de participation, soit des factures, des documents de suivi budgétaire, des courriels d'inscription et des lettres de la direction des ressources humaines. Le tableau 3 illustre les résultats concernant la présence d'information aux dossiers sur le PFGP.

MINISTÈRE OU ORGANISME	NOMBRE DE DOSSIERS	TAUX
MESS	15/17	88 %
MSP	7/23	30 %
MTQ	6/16	38 %
SAAQ	5/6	83 %
SQ	3/3	100 %
TOTAL	36/65	55 %

TABLEAU 3
PRÉSENCE D'INFORMATION AUX DOSSIERS CONCERNANT LA PARTICIPATION AU PROGRAMME DE FORMATION À LA GESTION PUBLIQUE

Comme il sera démontré à la section 4.3.3, le MSP et le MTQ expliquent leurs résultats par la participation de certains nouveaux gestionnaires à d'autres programmes de formation à la gestion.

4.3 CONSTATS SUR LES PRATIQUES DE GESTION

Les constats présentés ci-dessous découlent des informations obtenues lors des entrevues avec les directions des ressources humaines des organisations vérifiées⁴⁴, des nouveaux gestionnaires et de leurs supérieurs immédiats. Ces informations ont été mises en parallèle avec les documents trouvés dans les dossiers.

En effet, selon la *Loi sur les archives* (RLRQ, c. A-21.1), les ministères et les organismes sont tenus d'établir et de tenir à jour un calendrier de conservation de leurs documents, dont ceux qui sont relatifs à la carrière d'un employé. Ainsi, selon les règles de conservation⁴⁵, les actes de nomination, les documents relatifs au perfectionnement et à la formation, les descriptions d'emploi, les attentes signifiées et les fiches d'évaluation du rendement devraient être conservés, à l'état actif, dans le dossier de l'employé jusqu'à la fin de sa carrière au gouvernement.

4.3.1 ACCUEIL ET INTÉGRATION

Comme cela a été mentionné dans la section 3.2.1, l'accueil d'un employé dans ses nouvelles fonctions s'avère une étape cruciale. La première marque de reconnaissance peut se manifester par une lettre de félicitations pour la promotion obtenue. Ce type de document se trouve dans 11 % des dossiers vérifiés. Lors des entrevues avec les nouveaux gestionnaires, certains ont regretté que leur nomination n'ait pas été soulignée officiellement.

Si les dossiers comportent peu d'information concernant des activités d'accueil et d'intégration, les entrevues menées par la Commission révèlent toutefois que tous les nouveaux gestionnaires ont participé à au moins une activité d'accueil dans leur ministère ou leur organisme.

4.3.1.1 ACCUEIL PERSONNALISÉ

Une activité d'accueil personnalisé pour le nouveau gestionnaire est une pratique à privilégier. C'est le moment opportun pour diffuser différentes informations au gestionnaire, notamment en ce qui concerne le stage probatoire, la description de ses nouvelles fonctions et les attentes de son supérieur immédiat, mais aussi de souligner sa nomination auprès de ses collègues de travail. D'ailleurs, les directions des ressources humaines du MSP, du MTQ et de la SAAQ ont préparé un aide-mémoire à l'intention des supérieurs qui accueillent tout nouvel employé. Au MESS, l'aide-mémoire utilisé concerne plus précisément l'accueil d'un nouveau gestionnaire. Cet outil permet aux supérieurs de s'assurer que chacune des activités d'accueil est effectuée correctement et qu'elle est accompagnée de la documentation pertinente⁴⁶.

44. Voir le tableau à l'annexe 1 qui présente les outils et les activités à l'intention des nouveaux gestionnaires dans les organisations vérifiées.

45. BIBLIOTHÈQUE ET ARCHIVES NATIONALES DU QUÉBEC, *Recueil de règles de conservation des documents communs des ministères et des organismes gouvernementaux*, [Québec], BANQ, novembre 2013, p. 58.

46. Un aide-mémoire, inspiré de ceux qui ont été préparés par les organisations vérifiées et de la littérature, est présenté à l'annexe 2 pour guider les ministères et les organismes dans leurs activités d'accueil.

Lors des entrevues, un peu plus de la moitié des nouveaux gestionnaires (51 %) ont mentionné avoir reçu un accueil personnalisé. À remarquer que 94 % des nouveaux gestionnaires ont été promus dans leur ministère ou leur organisme d'origine. Malgré cela, une activité d'intégration personnalisée et adaptée devrait être offerte à chacun des nouveaux gestionnaires, qu'il fasse déjà partie de l'organisation ou non.

Par ailleurs, 57 % des nouveaux gestionnaires ont dit avoir reçu des explications sur le fonctionnement du stage probatoire. Comme l'indique le tableau 4, les proportions varient grandement selon le ministère ou l'organisme.

MINISTÈRE OU ORGANISME	NOMBRE DE GESTIONNAIRES	TAUX
MESS	9/17	53 %
MSP	8/23	35 %
MTQ	13/16	81 %
SAAQ	4/6	67 %
SQ	3/3	100 %
TOTAL	37/65	57 %

TABLEAU 4
EXPLICATIONS
TRANSMISES SUR LE
STAGE PROBATOIRE,
PAR MINISTÈRE ET PAR
ORGANISME, SELON
LES NOUVEAUX
GESTIONNAIRES

Lors des entrevues, 49 % des supérieurs ont confirmé ne pas avoir donné d'explications sur le stage probatoire à leur nouveau gestionnaire. Différentes raisons ont été invoquées : l'accueil avait été fait par un autre supérieur immédiat (36 %), le supérieur présumait que le nouveau gestionnaire connaissait l'information (32 %) ou que c'était la responsabilité de la direction des ressources humaines de la lui donner (16 %), le supérieur méconnaissait l'information à transmettre (12 %), ou aucune raison n'a été mentionnée (4 %).

Pour les 37 nouveaux gestionnaires qui ont reçu des explications sur le stage probatoire, que ce soit de leur supérieur ou de la direction des ressources humaines, ces explications portaient sur les objectifs du stage dans 57 % des cas, sur sa durée dans 97 % des cas et sur les conséquences possibles d'un échec du stage dans 62 % des cas.

À noter qu'une lettre fournissant certaines informations sur le stage probatoire, comme la durée du stage, est remise en même temps que l'acte de nomination dans certains cas. Ces lettres se trouvent dans 35 % des dossiers, soit au MESS (47 %), au MTQ (75 %) et à la SQ (100 %). Au MSP, une lettre accompagne également l'acte de nomination dans 96 % des dossiers. On y fait référence au Recueil des politiques de gestion du Conseil du trésor, à l'Alliance des cadres de l'État ou à la Fraternité des cadres agents de la paix des services correctionnels pour connaître leurs conditions de travail. La Commission est d'avis que c'est là une pratique intéressante, mais que le contenu de la lettre pourrait être bonifié pour aider le nouveau gestionnaire à mieux comprendre le fonctionnement du stage probatoire. À cet égard, un document intégrant l'information pertinente devrait être préparé par le SCT à l'intention des ministères et des organismes pour faire en sorte que l'information transmise à tout nouveau gestionnaire soit uniforme et complète. En effet, il est essentiel que celui-ci soit informé des objectifs du stage probatoire et des conséquences d'un échec sur sa carrière puisqu'une liste de déclaration d'aptitudes n'est valide que pour une seule nomination.

Par ailleurs, 62 % des nouveaux gestionnaires ont affirmé avoir reçu une description d'emploi à leur entrée en fonction, ou au cours de leur stage probatoire, ce qui a été confirmé par près de 50 % des supérieurs. L'examen des dossiers démontre que la description d'emploi s'y trouve dans seulement 23 % des cas, comme l'illustre le tableau 5.

TABEAU 5
DONNÉES RELATIVES
À LA DESCRIPTION
D'EMPLOI

RÉPONSE FOURNIE	DESCRIPTION D'EMPLOI		
	PRÉSENTE AUX DOSSIERS	REÇUE PAR LE NOUVEAU GESTIONNAIRE	TRANSMISE PAR LE SUPÉRIEUR
Oui	15 (23 %)	40 (62 %)	25 (49 %)
Non	50 (77 %)	25 (38 %)	6 (12 %)
Ne sait pas	S. O.	S. O.	20* (39 %)
Total	65	65	51

* Les réponses se divisent ainsi :
présume que la direction des ressources humaines s'en occupe (6); changement de gestionnaire (11); ne se souvient pas (3).

Les représentants des directions des ressources humaines considèrent que le supérieur a la responsabilité de remettre la description d'emploi au nouveau gestionnaire, comme cela est indiqué, pour certains, dans leurs documents de référence. Les informations recueillies en entrevue révèlent qu'il y a une certaine confusion chez les supérieurs immédiats dans les responsabilités à cet égard, tout comme au sujet des explications à transmettre au nouveau gestionnaire sur le stage probatoire.

La Commission considère que, non seulement la description d'emploi doit être remise au nouveau gestionnaire, puisqu'elle permet à ce dernier de mieux comprendre ses tâches et responsabilités, mais aussi qu'elle doit se trouver dans son dossier, comme le prévoient les règles de conservation des documents.

4.3.1.2 ACCUEIL MINISTÉRIEL OU ORGANISATIONNEL

Pour ce qui est de l'accueil ministériel, seulement 38 % des nouveaux gestionnaires ont participé à ce type d'activité. Les organisations peuvent profiter d'un tel accueil pour transmettre ce qu'elles attendent de leurs gestionnaires, par exemple le code de conduite concernant les services à la clientèle, l'éthique, les contrats professionnels, l'utilisation des ressources humaines, financières et matérielles ou la santé et la sécurité au travail. D'ailleurs, les nouveaux gestionnaires qui ont bénéficié d'un accueil ministériel ou organisationnel ont mentionné avoir apprécié l'expérience et ils considèrent que c'est une pratique à conserver.

Il faut préciser que, pour la période vérifiée, seuls le MESS et le MTQ offraient un accueil ministériel à l'intention des nouveaux gestionnaires. La SAAQ et la SQ offrent un accueil organisationnel pour tous les nouveaux employés. La SQ propose toutefois depuis 2013 un accueil pour les nouveaux gestionnaires des classes 4 et 5. À noter qu'il n'y a plus d'accueil ministériel au MESS et au MSP puisqu'ils procèdent actuellement à une refonte de cette activité.

4.3.1.3 ACCUEIL GOUVERNEMENTAL POUR LES NOUVEAUX GESTIONNAIRES

Pour ce qui est de la séance d'accueil gouvernemental destinée aux nouveaux gestionnaires de la fonction publique québécoise, 42 % des nouveaux gestionnaires ont dit y avoir participé. Cette séance d'accueil a été instaurée le 1^{er} novembre 2011 et 37 % des nouveaux gestionnaires qui n'y ont pas participé ont été nommés avant cette date.

Au MSP, cette activité est offerte aux nouveaux gestionnaires, excepté ceux de la classe 7. La Direction des ressources humaines considère que la formation s'adressant aux cadres de cette classe (voir la section 4.3.3) remplace cet accueil. De plus, des contraintes budgétaires liées à la décentralisation des activités obligent le MSP à ne pas offrir systématiquement cette activité à ses nouveaux gestionnaires. Les entrevues ont confirmé qu'aucun nouveau gestionnaire du MSP, peu importe sa classe d'emploi, n'y a participé.

Pourtant, l'accueil gouvernemental est l'occasion de parfaire sa connaissance du fonctionnement de l'État, des enjeux et des objectifs gouvernementaux ainsi que de ses responsabilités et de ses recours en tant que gestionnaire. C'est aussi une occasion de réseautage et de reconnaissance des pairs.

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.

La recommandation suivante s'adresse 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.

4.3.2 SOUTIEN

Il est essentiel que le nouveau gestionnaire bénéficie d'une forme de soutien pendant toute la durée de son stage probatoire. Lors des entrevues, 95 % (62/65) des nouveaux gestionnaires ont déclaré avoir eu du soutien pendant leur stage probatoire, ce qui est confirmé par 100 % des supérieurs immédiats. Comme le démontre le tableau 6, ce soutien provient de différents acteurs.

TABLEAU 6
SOUTIEN APPORTÉ
AUX NOUVEAUX
GESTIONNAIRES

ACTEUR*	NOUVEAU GESTIONNAIRE (62/65 = 95 %)	SUPÉRIEUR (51/51 = 100 %)
	Direction des ressources humaines	37/62 (60 %)
Supérieur	54/62 (87 %)	51/51 (100 %)
Collègues	34/62 (55 %)	33/51 (65 %)
Parrain/mentor	16/62 (26 %)	7/51 (14 %)

* Plus d'un acteur pouvait être indiqué par les répondants.

Parmi les nouveaux gestionnaires, 40 % d'entre eux ont dit avoir reçu un accompagnement au cours des 100 premiers jours par leur direction des ressources humaines. Certaines d'entre elles (au MESS, au MSP et au MTQ) ont mentionné que des conseillers en gestion des ressources humaines sont attirés aux nouveaux gestionnaires. Au MTQ, un conseiller est présent aussi dans les directions régionales, ce qui, de l'avis des répondants, facilite les échanges.

Selon 90 % des nouveaux gestionnaires (56/62), le soutien reçu a facilité leur intégration dans leurs nouvelles fonctions. De façon générale, le soutien s'est manifesté par des conseils, des échanges et le partage d'expériences avec leur supérieur et leurs collègues. Les répondants qui ont bénéficié du soutien d'un parrain ou d'un mentor de l'externe ont vécu cette expérience de façon positive, notamment parce qu'ils ont pu s'exprimer plus librement. De même, l'écoute, l'ouverture et la confiance du supérieur envers son gestionnaire sont déterminantes pour faciliter l'intégration. De nouveaux gestionnaires ont mentionné avoir entrepris leurs propres démarches pour trouver le soutien nécessaire, que ce soit par la participation à des cercles de gestion interministériels ou à des petits déjeuners de leadership offerts par le CLDC. Le MESS, le MTQ et la SQ font d'ailleurs la promotion de telles activités dans leur documentation ou sur leur site intranet.

Toutefois, les nouveaux gestionnaires ont soulevé certains points négatifs. En effet, malgré le soutien reçu, quelques-uns ont vécu des difficultés relationnelles avec leur supérieur (manque d'accompagnement, de collaboration, de confiance), des changements de supérieurs en cours de stage ou un sentiment d'isolement causé par de la gestion à distance. Dans certains ministères ou organismes, de nouveaux gestionnaires et leurs supérieurs ont mentionné que la transition vers un emploi d'encadrement se révèle parfois laborieuse. Malgré tout, 88 % des nouveaux gestionnaires (57/65) se disent satisfaits de leur stage probatoire.

4.3.3 FORMATION

Selon l'article 24.1 de la Directive, la participation au PFGP est obligatoire pour l'ensemble des nouveaux gestionnaires dans un délai de 5 ans suivant la nomination. Comme cela a été démontré plus haut, 55 % des dossiers contiennent une preuve de participation à cette formation, tandis que 58 % des nouveaux gestionnaires ont mentionné avoir participé au PFGP (ou au PGAGL qui le remplace).

Lors des entrevues avec les directions des ressources humaines du MSP et du MTQ, celles-ci ont précisé à la Commission que le PFGP n'était généralement offert qu'à certaines classes d'emploi d'encadrement, soit les classes 1 à 5. Par contre, les directions des ressources humaines ont mentionné que des programmes particuliers de formation à la gestion ont été conçus pour certains groupes de cadres. Selon elles, ces formations remplacent le PFGP et sont mieux adaptées aux réalités du travail de ces nouveaux gestionnaires.

Si l'on additionne les 38 nouveaux gestionnaires ayant participé au PFGP ou au PGAGL et les 19 nouveaux gestionnaires ayant reçu une formation adaptée, le taux de participation à une formation à la gestion s'élève à 88 % (57/65). Les huit nouveaux gestionnaires (12 %) qui n'ont participé à aucune formation ont invoqué, entre autres, des contraintes personnelles ou budgétaires, une surcharge de travail ou une retraite prochaine.

Au MSP, une formation à l'École nationale de police du Québec (ENPQ) a été conçue pour les cadres de premier niveau. Cette formation, donnée depuis mars 2011, comporte trois modules : 1) gestion du rendement au quotidien; 2) gestion d'une équipe de travail et prise de décision; et 3) évaluation du rendement. La Direction des ressources humaines est d'avis que cette formation répond davantage aux besoins des nouveaux gestionnaires des classes 6 à 10 présents dans les établissements de détention et dans les palais de justice. Toutefois, le choix de la formation à offrir au nouveau gestionnaire (PFGP ou formation à l'ENPQ) est traité à la pièce, selon les particularités de ses fonctions. Par ailleurs, depuis novembre 2013, le MSP propose une nouvelle formation en gestion qui s'adresse principalement aux gestionnaires de la classe 6.

Au MTQ, les nouveaux gestionnaires de la classe 7 participent au programme d'apprentissage pour les chefs des opérations (PACO), qui y est donné depuis octobre 2013⁴⁷. Ce programme comporte six modules répartis sur huit jours :

- les relations professionnelles;
- les habiletés en matière de gestion des ressources humaines;
- le harcèlement, ainsi que la gestion des conflits et la gestion des personnes qui ont un comportement difficile;
- le rôle du chef des opérations;
- la gestion du temps et des priorités;
- l'animation de rencontres d'équipe.

En ce qui concerne le personnel d'encadrement de la classe 9, qui se trouve essentiellement dans les centres de gestion de l'équipement roulant, une formation unique leur a été donnée en 2013. S'adressant à la fois aux nouveaux gestionnaires et aux plus expérimentés, cette formation, intitulée « programme de leadership en action », comportait dix modules et s'échelonnait sur huit mois.

La Commission s'interroge au sujet de ces formations adaptées. Remplacent-elles de manière appropriée le PGAGL? Dans une étude publiée en 2008 sur l'évaluation du PFGP⁴⁸, l'ENAP se questionnait également sur la pertinence de certains modules destinés aux cadres plus opérationnels (classes 7 et 8).

47. La Direction des ressources humaines du MTQ précise qu'il n'y a pas de personnel d'encadrement qui fait partie des classes 6, 8 ou 10.

48. Johann JACOB, Richard MARCEAU et Kaddour MEHIRIZ, *op. cit.*, note 33, p. 21.

Le PGAGL a été structuré autour du *Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise*, et ce, sans égard à la classe d'emploi d'encadrement. Le SCT et l'ENAP confirment qu'aucune distinction n'est faite quant à la composition des cohortes. De plus, selon l'ENAP, il demeure pertinent de donner l'ensemble du programme à tous les gestionnaires puisqu'ils seront amenés à évoluer au cours de leur carrière. Cependant, l'ENAP constate que peu de nouveaux gestionnaires des classes 8 à 10 sont inscrits à la formation. Le portrait analytique du personnel d'encadrement confirme d'ailleurs une diminution importante des cadres de ces classes dans les dernières années⁴⁹.

La Commission croit que le SCT doit se positionner au sujet des formations de remplacement à savoir si elles correspondent aux compétences clés recherchées. Si ces formations adaptées sont jugées équivalentes, des précisions devront être apportées à l'article 24.1 de la Directive, afin que les ministères et les organismes puissent se conformer à cette disposition.

Par ailleurs, la Commission est consciente que la période de 5 ans indiquée dans la Directive n'était pas terminée au moment de la vérification dans les ministères et les organismes visés. Toutefois, puisque le PGAGL « cible les nouveaux gestionnaires et vise leur intégration optimale aux fonctions d'encadrement pendant la période du stage probatoire de deux ans⁵⁰ », la Directive devrait être modifiée pour atteindre cet objectif.

Les nouveaux gestionnaires et leurs supérieurs ont mentionné également que la formation à la gestion devrait débuter dès l'entrée en fonction. Dans la pratique, il semble que les nouveaux gestionnaires étaient généralement inscrits au PFGP 6 mois après leur nomination. Depuis la mise en œuvre du PGAGL, les inscriptions se font à l'intérieur de 3 à 6 mois suivant la nomination, selon le SCT. La Commission, pour sa part, estime que le programme devrait être amorcé le plus rapidement possible après la nomination des nouveaux gestionnaires.

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.

Par ailleurs, les nouveaux gestionnaires ont dit avoir supervisé un grand nombre d'employés, soit en moyenne de 20 à 50 personnes pendant leur stage probatoire, ce qui, selon eux, représente un défi de taille. Considérant ce grand nombre d'employés à superviser, les nouveaux gestionnaires auraient souhaité être mieux préparés, par exemple, concernant les relations de travail (griefs, interprétation des conventions collectives). De même, ils auraient aimé avoir davantage d'information sur la gestion financière et contractuelle. Toutefois, ils ont précisé que la participation à des formations sur ces thèmes et le partage d'expérience entre pairs nécessitent des budgets et de la disponibilité.

49. QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *op. cit.*, note 4, p. 4.

50. Voir la note 37.

RECOMMANDATIONS

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

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*⁵¹.

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.

4.3.4 SUPERVISION

Lors des entrevues, les nouveaux gestionnaires disent avoir été supervisés dans 91 % des cas, alors que leurs supérieurs ont tous mentionné avoir supervisé leur employé. Cette supervision se réalisait par des rencontres statutaires ou, dans d'autres cas, par des rencontres informelles, au besoin.

La signification des attentes constitue la base de l'évaluation du rendement. En effet, c'est par celles-ci que le travail est orienté et que l'on précise les responsabilités à assumer, les mandats à accomplir et les résultats à atteindre. Au total, 85 % (55/65) des nouveaux gestionnaires disent que des attentes leur ont été signifiées, ce qui est confirmé par leurs supérieurs. Cependant, seulement 18 % (10/55) les ont reçues dès leur accueil. Des 45 nouveaux gestionnaires ayant reçu leurs attentes après leur accueil, 20 ont dit les avoir obtenues au cours des 3 premiers mois suivant leur entrée en fonction, 20 les ont reçues sur une période s'échelonnant de 4 à 12 mois, tandis que 5 ne se souviennent pas du moment précis où les attentes leur ont été transmises. D'ailleurs, il ressort des entrevues que certains nouveaux gestionnaires déplorent ne pas avoir reçu leurs attentes plus tôt. Or, 97 % des nouveaux gestionnaires affirment avoir été évalués au cours de leur stage probatoire.

51. 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 ».

Comme le présente le tableau 7, différents documents qui touchent l'évaluation du stage probatoire ou l'évaluation annuelle du rendement se trouvent aux dossiers des nouveaux gestionnaires.

MINISTÈRE OU ORGANISME	ÉVALUATION : MI-STAGE	ÉVALUATION : FIN DE STAGE	ÉVALUATION ANNUELLE DU RENDEMENT
MESS	0/17 (0 %)	0/17 (0 %)	16/17 (94 %)
MSP	1/23 (4 %)	0/23 (0 %)	19/23 (83 %)
MTQ	7/16 (44 %)	7/16 (44 %)	10/16 (63 %)
SAAQ	0/6 (0 %)	0/6 (0 %)	6/6 (100 %)
SQ	0/3 (0 %)	0/3 (0 %)	3/3 (100 %)
Total	8/65 (12 %)	7/65 (11 %)	54/65 (83 %)

TABLEAU 7
PRÉSENCE
D'INFORMATION AUX
DOSSIERS CONCERNANT
L'ÉVALUATION DU
STAGE PROBATOIRE
OU L'ÉVALUATION
ANNUELLE DU
RENDEMENT

Ces données démontrent qu'une évaluation distincte du stage probatoire n'est pas une pratique courante, excepté au MTQ, dans le cas de 44 % des dossiers. En effet, seuls 7 nouveaux gestionnaires ont obtenu une évaluation de fin de stage probatoire, évaluation faite sur un formulaire prévu à cet effet et qui comprend une section attestant ou non la réussite du stage. En revanche, l'évaluation annuelle du rendement, comme elle est prévue dans les conditions de travail des cadres, semble une pratique bien instituée dans les organisations vérifiées (taux moyen de 83 %).

Par ailleurs, un peu plus de 50 % des supérieurs immédiats mentionnent qu'ils peuvent recevoir du soutien de la direction des ressources humaines concernant l'élaboration des attentes et sur l'évaluation du rendement s'ils le demandent. Les directions des ressources humaines mettent à la disposition des supérieurs de la documentation sur l'intranet qui porte sur la gestion des contributions et l'évaluation annuelle du rendement. Or, il ressort des entrevues qu'elle est soit méconnue, soit sous-utilisée. Par ailleurs, il existe peu d'outils structurés pour encadrer le stage probatoire du personnel d'encadrement : seules la SAAQ et la SQ ont produit un document de référence à l'intention du supérieur afin qu'il accompagne le nouveau gestionnaire durant son stage probatoire.

À la SAAQ, l'aide-mémoire suggère succinctement un processus de suivi du stage probatoire, dont la signification des attentes et la détermination de rencontres ponctuelles d'évaluation. À la SQ, le document d'accompagnement indique les activités à réaliser et les responsabilités des différents acteurs au regard du suivi du stage probatoire. Au MSP et à la SQ, un rappel est fait par la direction des ressources humaines aux supérieurs immédiats pour les informer qu'ils devront procéder à l'évaluation de leur gestionnaire durant son stage probatoire. Cependant, ce rappel est marginal dans les dossiers : il figure dans 5 d'entre eux seulement.

Cela dit, 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. De plus, cette évaluation permet de documenter la réussite ou l'échec du stage pour démontrer que la décision n'a pas été prise de façon arbitraire ou discriminatoire⁵². Enfin, la réussite du stage probatoire a un impact important puisqu'elle donne accès de façon permanente à un emploi de gestion.

Si les difficultés éprouvées par le nouveau gestionnaire sont documentées, la réussite du stage probatoire, elle, passe souvent inaperçue et elle est vue comme une formalité administrative. Pourtant, le fait de souligner cet événement démontre la reconnaissance de l'organisation envers le gestionnaire et contribue à sa motivation. En ce sens, une lettre annonçant la réussite du stage se trouve dans 23 % des dossiers, essentiellement au MESS et au MTQ. De plus, les nouveaux gestionnaires ont soulevé l'importance de marquer la fin de cette étape. La mise en place d'une évaluation propre au stage probatoire permettrait de l'officialiser. La Commission considère toutefois comme une pratique exemplaire le fait de souligner l'issue du stage par une lettre, une rencontre ou tout autre moyen jugé approprié par le ministère ou l'organisme.

Enfin, les supérieurs immédiats ont mentionné qu'ils souhaiteraient obtenir du soutien des directions des ressources humaines afin d'être mieux outillés pour encadrer le stage probatoire. Pour leur part, les directions des ressources humaines des ministères et des organismes ont mentionné l'importance d'encadrer cette période charnière. Certaines ont émis le souhait que le SCT les outille davantage. Elles soulèvent également, malgré le contexte de restrictions budgétaires, la nécessité de conserver la formation à la gestion et les activités de réseautage (cercles de gestion interministériels, petits déjeuners de leadership).

Le SCT analyse actuellement la possibilité d'élaborer un cadre de gestion du stage probatoire pour les cadres et un cheminement de développement des compétences de gestion à la carte en rapport avec son référentiel de compétences du gestionnaire-leader. Ces outils devraient soutenir les organisations relativement aux meilleures pratiques liées à la gestion du stage probatoire du personnel d'encadrement.

52. QUÉBEC, COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE, *Intégrité Compétence*, op. cit., note 12, p. 20.

RECOMMANDATIONS

La recommandation suivante s'adresse au Secrétariat du Conseil du trésor :

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.

La recommandation suivante s'adresse aux ministères et aux organismes vérifiés :

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.

CONCLUSION

Dans sa vérification, la Commission avait comme premier objectif de déterminer dans quelle mesure la gestion des stages probatoires du personnel d'encadrement respectait le cadre normatif. Pour ce faire, la Commission a examiné des dossiers de nouveaux gestionnaires dans cinq organisations. Il ressort de la vérification qu'elles respectent le cadre normatif pour ce qui est de la durée du stage. En ce qui concerne la participation 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 n'était pas écoulé.

Comme deuxième objectif, la Commission souhaitait tracer un portrait des pratiques de gestion en matière de gestion des stages probatoires. Elle a effectué des entrevues auprès des directions des ressources humaines, des nouveaux gestionnaires et de leurs supérieurs immédiats. Quatre thèmes ont été abordés, soit l'accueil et l'intégration, le soutien, la formation et la supervision du supérieur.

En ce qui concerne l'accueil et l'intégration, les ministères et les organismes doivent s'assurer qu'une information complète et pertinente sur le fonctionnement du stage probatoire est transmise aux nouveaux gestionnaires dès leur entrée en fonction. La Commission recommande au SCT de concevoir un document à cet égard. Les ministères et les organismes doivent également s'assurer que les nouveaux gestionnaires reçoivent leur description d'emploi et qu'elle est déposée à leur dossier.

Pour ce qui est du soutien reçu pendant le stage probatoire, une majorité des nouveaux gestionnaires estiment qu'il a facilité leur intégration dans leurs nouvelles fonctions. Ils ont souligné l'importance de la collaboration de leurs collègues et la confiance de leur supérieur pour en faire une expérience positive.

Au sujet de la formation, il ressort de la vérification que des programmes particuliers de formation à la gestion ont été conçus pour certaines classes d'emploi au MSP et au MTQ. La Commission souhaite que le SCT se positionne sur l'équivalence de ces formations de remplacement par rapport au PGAGL et qu'il fasse les modifications requises à la Directive, le cas échéant. Pour ce qui est de la participation d'un nouveau gestionnaire au programme gouvernemental de formation dans un délai de 5 ans suivant sa nomination, la Commission croit que ce délai devrait être réduit pour atteindre l'objectif du SCT qui vise l'intégration optimale du nouveau gestionnaire dans ses fonctions d'encadrement pendant son stage probatoire.

Si la plupart des nouveaux gestionnaires disent avoir été supervisés et évalués pendant leur stage probatoire, peu d'entre eux indiquent avoir reçu leurs attentes dès leur entrée en fonction. La Commission croit que les supérieurs immédiats ont un effort à faire à cet égard. De même, elle est d'avis qu'une évaluation propre au stage probatoire doit être réalisée pour s'assurer de la maîtrise des compétences de gestion recherchées. Le stage probatoire étant déterminant dans la carrière d'un nouveau gestionnaire, il doit être bien encadré pour en assurer le succès et faire en sorte qu'il joue efficacement le rôle stratégique que l'on attend de lui. C'est pourquoi la Commission recommande au SCT de mettre en place une démarche structurée d'encadrement et d'évaluation du stage probatoire des nouveaux gestionnaires afin de sensibiliser les ministères et les organismes aux enjeux qui y sont liés.

COMMENTAIRES DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES VÉRIFIÉS

MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE

C'est avec un grand intérêt que nous avons pris connaissance du rapport, des constats et des recommandations pour notre Ministère. De façon globale, nous sommes satisfaits des résultats de la vérification et poursuivrons les pratiques mises en place pour l'accueil et l'intégration des nouveaux gestionnaires.

Par ailleurs, nous souhaitons apporter une précision au regard des constats soulevés relatifs à l'accueil ministériel. Durant la période vérifiée par la Commission, le Ministère offrait un accueil ministériel à l'intention des nouveaux gestionnaires. Bien que des travaux de révision liés à l'accueil ministériel soient actuellement en cours au Ministère, une approche d'accompagnement individuel auprès des nouveaux gestionnaires est cependant maintenue et privilégiée par la Direction des ressources humaines.

Nous vous assurons que le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale prendra les mesures nécessaires afin de donner suite aux recommandations qui lui ont été adressées. Celles-ci seront entre autres prises en compte dans la politique ministérielle liée à l'accueil et l'intégration des nouveaux gestionnaires et la politique sur la gestion du rendement, actuellement en révision.

MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE

La Direction des ressources humaines (DRH) ayant été consultée tout au long du processus de vérification et avant la rédaction de votre rapport, le ministère de la Sécurité publique n'a pas d'autre commentaire à formuler.

Par ailleurs, je vous informe que nous adhérons aux recommandations figurant au projet de rapport et, à cet effet, j'ai mandaté la DRH pour mettre en place les mesures afin d'y donner une suite. La DRH diffusera ce printemps la mise à jour de son Programme d'accueil et d'intégration des gestionnaires. Ce programme, ainsi que la Politique sur la gestion du rendement déjà en vigueur, prévoit des mécanismes qui visent les mêmes objectifs que ceux poursuivis par la recommandation. La DRH a déjà mis en place une procédure lui permettant de démontrer l'atteinte de l'objectif. Nous vous informerons, dans le délai proposé de six mois, des actions ayant été entreprises en lien avec les conclusions du rapport.

MINISTÈRE DES TRANSPORTS DU QUÉBEC

Le MTQ adhère aux constats et aux recommandations formulés par la Commission et considère que le rapport de vérification témoigne des efforts déployés par le Ministère pour assurer le respect du cadre normatif ainsi qu'une saine gestion des stages probatoires de son personnel d'encadrement.

La qualité de l'accueil, de l'intégration, du soutien, de la formation et de la supervision offerts aux nouveaux gestionnaires sont des éléments déterminants dans la mobilisation et la fidélisation du personnel. Dans ce contexte, et dans un esprit d'amélioration continue, le Ministère a la ferme intention de poursuivre la consolidation de ses pratiques de gestion du stage probatoire de son personnel d'encadrement. Ainsi, les acteurs concernés seront sensibilisés à l'importance de bien encadrer cette période charnière et de la documentation portant, entre autres, sur la gestion du stage probatoire du personnel d'encadrement, sera produite et diffusée à l'interne du Ministère.

Le MTQ est confiant que ces améliorations auront un impact positif sur la période d'intégration des nouveaux gestionnaires dans leurs fonctions.

SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC

Nous avons pris connaissance des constats et des recommandations visant la Société de l'assurance automobile du Québec et sommes à l'aise avec l'ensemble du contenu.

Nous vous signifions notre adhésion aux recommandations concernant notre organisme et nous nous engageons à vous transmettre les mesures que nous comptons mettre en place pour y donner suite au plus tard six mois suivant le dépôt du rapport final.

SÛRETÉ DU QUÉBEC

C'est avec grand intérêt que nous avons pris connaissance du rapport mentionné en rubrique. La Sûreté du Québec a à cœur l'accueil et l'intégration de ses nouveaux gestionnaires et s'efforce de les soutenir et de les accompagner adéquatement.

Dans une préoccupation d'amélioration continue, la Sûreté adhère aux trois recommandations qui s'adressent aux ministères et organismes vérifiés. A cet effet, vous trouverez au document annexé les actions concrètes qui seront rapidement mises en œuvre pour que le stage probatoire du nouveau gestionnaire soit un succès.

Recommandation 1 :

Une rencontre avec le nouveau gestionnaire sera prévue au processus ainsi qu'un mécanisme de suivi.

Recommandation 2 :

La remise de la description d'emploi sera ajoutée au processus ainsi qu'au mécanisme de suivi.

Recommandation 7 :

L'aspect des attentes sera ajouté au guide à l'intention du supérieur immédiat.

COMMENTAIRES DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Vous trouverez ci-dessous les commentaires relatifs aux recommandations s'adressant au Secrétariat du Conseil du trésor (SCT). Soyez assuré de la collaboration du SCT dans la prise en compte de ces enjeux.

Recommandations 3 et 6 :

Le SCT partage l'avis de la Commission quant à l'encadrement et à l'évaluation du stage probatoire. Il verra donc à proposer des mesures pertinentes en la matière.

Recommandation 4 :

Le SCT considère que le Programme gouvernemental d'apprentissage du gestionnaire-leader constitue une formation incontournable pour l'intégration aux fonctions de gestion. Offert depuis décembre 2013, le niveau 1 de ce programme s'adressant aux nouveaux gestionnaires, a été conçu pour assurer un transfert optimal en emploi, et ce, peu importe les niveaux de gestion.

Le SCT s'engage à réaliser une analyse plus particulière afin de s'assurer que le PGAGL réponde bien aux besoins des gestionnaires des niveaux 6 à 10.

Recommandation 5 :

Le SCT est d'avis que la formation doit débuter dans les mois suivant la nomination et s'engage à poursuivre la sensibilisation à cet effet auprès des ministères et organismes.

ANNEXE 1

OUTILS ET ACTIVITÉS DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES VÉRIFIÉS

MINISTÈRE OU ORGANISME	MESS	MSP	MTQ	SAAQ	SQ
	ACCUEIL, INTÉGRATION ET SOUTIEN				
Lettre ou note confirmant la nomination du gestionnaire	•	•	•		•
Aide-mémoire à l'intention du gestionnaire pour l'accueil d'un nouvel employé	•	•	•	•	
Activités d'accueil ministériel			•	•	•
Documents d'accueil ministériel	•		•	•	•
Activités d'accueil ministériel pour nouveaux gestionnaires	•*		•		**
Accompagnement des nouveaux gestionnaires « 100 JOURS »	•	•	•	•*	•
Documentation « 100 JOURS »	•	•	•	•	•
Soutien personnalisé de la direction des ressources humaines	•	•	•	•	•

* Activités interrompues depuis la période vérifiée.

** Nouvelle activité, depuis 2013, pour les cadres des classes 4 et 5.

MINISTÈRE OU ORGANISME	MESS	MSP	MTQ	SAAQ	SQ
	FORMATION À LA GESTION				
Programme de formation à la gestion publique	•	• cadres des classes 1 à 5	• cadres des classes 1 à 5	•	•
Programme de formation pour les cadres de la classe 6	S.O.	•	S.O.	S.O.	S.O.
Programme d'apprentissage pour les chefs des opérations pour les cadres de la classe 7	S.O.	S.O.	•	S.O.	S.O.
Programme de l'École nationale de police du Québec pour les cadres de la classe 7	S.O.	•	S.O.	S.O.	S.O.

MINISTÈRE OU ORGANISME	MESS	MSP	MTQ	SAAQ	SQ
	ATTENTES SIGNIFIÉES ET ÉVALUATION DU RENDEMENT				
Aide-mémoire ou guide pour le suivi du stage probatoire				•	•
Avis au gestionnaire pour l'évaluation du stage probatoire		•		•***	•
Fiche d'évaluation du stage probatoire			•		
Lettre de réussite du stage probatoire	•		•		
Guide de la gestion de la contribution des personnes, répertoire d'attentes	•		•	•	•
Formulaire d'évaluation du rendement	•	•	•	•	•

*** Formulaire existant mais non utilisé.

MINISTÈRE OU ORGANISME	MESS	MSP	MTQ	SAAQ	SQ
	AUTRES				
Intranet - Documentation pour les gestionnaires	•	•	•	•	•

ANNEXE 2

AIDE-MÉMOIRE POUR L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION D'UN NOUVEAU GESTIONNAIRE

TYPES D'ACCUEIL	EXEMPLES D'ACTIVITÉS POUVANT ÊTRE RÉALISÉES	EXEMPLES DE DOCUMENTS À REMETTRE AU NOUVEAU GESTIONNAIRE
Accueil personnalisé*	<ul style="list-style-type: none"> • Souligner la nomination de manière officielle • Donner des renseignements à jour sur les conditions de travail propres aux cadres • Donner l'information nécessaire sur le stage probatoire • Planifier une rencontre avec le supérieur immédiat • Décrire le secteur ou la direction à gérer et la structure organisationnelle • Présenter l'équipe d'encadrement • Désigner une personne-ressource attitrée (répondant, parrain ou mentor) • Présenter les membres de l'équipe à superviser • Planifier une période d'échanges et d'appropriation des dossiers • Visiter les installations 	<ul style="list-style-type: none"> • Lettre de félicitations • Acte de nomination • Description d'emploi • Attentes signifiées • Conditions de travail applicables au nouveau gestionnaire et directives afférentes • Documents organisationnels et administratifs en rapport avec le secteur ou la direction à gérer (plan d'action, procédure, directive, etc.)

* Différentes unités administratives ou personnes-ressources peuvent être mises à profit, dont la direction des ressources humaines, le supérieur immédiat et les collègues.

TYPES D'ACCUEIL

	EXEMPLES D'ACTIVITÉS POUVANT ÊTRE RÉALISÉES	EXEMPLES DE DOCUMENTS À REMETTRE AU NOUVEAU GESTIONNAIRE
Accueil ministériel ou organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Présenter l'organisation (mission, vision, valeurs, composantes, enjeux, politiques internes, services offerts aux employés, etc.) • Visiter les installations 	<ul style="list-style-type: none"> • Documents organisationnels (organigramme, planification stratégique, rapport annuel de gestion, etc.) • Documents administratifs (processus, gestion des ressources financières, matérielles, humaines, etc.) • Liste des personnes-ressources dans les différents services ou directions
Accueil gouvernemental	<ul style="list-style-type: none"> • Donner l'information concernant la séance d'accueil gouvernemental pour les nouveaux gestionnaires de la fonction publique • Donner l'information concernant le programme d'accueil gouvernemental, le cas échéant 	

BIBLIOGRAPHIE

ALLIANCE DES CADRES DE L'ÉTAT. « Le stage probatoire : un passage obligé pour les nouveaux cadres », carton publicitaire reçu le 20 novembre 2014.

APER SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX. *Guide de référence, Programme d'accueil et d'intégration pour un cadre d'établissement*, [En ligne], mars 2007, 10 p. [aper.qc.ca/docs/_documentation/APER_guide_3.pdf] (Consulté le 1^{er} décembre 2014).

BIBLIOTHÈQUE ET ARCHIVES NATIONALES DU QUÉBEC. *Recueil de règles de conservation des documents communs des ministères et des organismes gouvernementaux*, [Québec], BAnQ, novembre 2013, 199 p.

CAMIRÉ, André. « De professionnel à gestionnaire : pour un passage réussi », *Effectif*, vol. 15, no 4, septembre/octobre 2012, p. 24-27.

CANADA, MINISTRE DE LA JUSTICE. *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, L.C. 2003, ch. 22, art. 12 et 13, à jour au 31 décembre 2014, [En ligne], [laws-lois.justice.gc.ca/PDF/P-33.01.pdf] (Consulté le 9 février 2015).

Cit@tion, Droit du travail en ligne, section thésaurus, [En ligne], [www.citationdoc.com/Citation.aspx] (Consulté le 28 novembre 2014).

ESPACE MANAGEMENT INC. *100 jours – Diriger une nouvelle équipe*, version 3.2, [Québec], 2010, 27 p.

JACOB, Johann, Richard MARCEAU et Kaddour MEHIRIZ. *Rapport final d'évaluation du Programme de formation à la gestion publique, Version finale*, [Québec], Université du Québec, École nationale d'administration publique, 13 février 2008, 48 p.

QUÉBEC, COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE. *Étude sur la perception des cadres de la fonction publique relativement à l'ensemble du processus de dotation des emplois d'encadrement*, [Québec], CFP, mai 2005, 45 p.

QUÉBEC, COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE. *Intégrité Compétence*, 2^e éd., [Québec], CFP, 2006, 23 p.

QUÉBEC, COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE. *Rapport de vérification, Gestion des stages probatoires du personnel professionnel*, [Québec], CFP, avril 2009, 48 p.

QUÉBEC, CONSEIL DU TRÉSOR. *Recueil des politiques de gestion, Volume 1: Politique-cadre de gestion des ressources humaines*, [En ligne], Conseil du trésor, version du 29 octobre 2013. [www.rpg.tresor.qc/] (Consulté le 28 novembre 2014).

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).

QUÉBEC, CONSEIL DU TRÉSOR. *Recueil des politiques de gestion, Volume 5 : Le classement et la rémunération, Règlement sur le classement des fonctionnaires*, [En ligne], Conseil du trésor, version du 12 mai 1993. [www.rpg.tresor.qc/] (Consulté le 27 novembre 2014).

QUÉBEC, CONSEIL DU TRÉSOR. *Recueil des politiques de gestion, Volume 7 : Les conditions de travail du personnel non syndiqué de la fonction publique : titulaires d'un emploi supérieur, personnel d'encadrement, personnel professionnel, personnel de bureau, techniciens et assimilés, personnel ouvrier, chauffeurs de ministres, agents de la paix, Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des cadres*, [En ligne], Conseil du trésor, version du 12 février 2014. [www.rpg.tresor.qc/] (Consulté le 15 janvier 2015).

QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Gestion et développement des compétences*, [En ligne], SCT, 2014. [www.portailrh.qc/tout-savoir-sur-le-developpement-des-personnes-et-des-organisations/gestion-et-developpement-des-competences/programme-gouvernemental-dapprentissage-du-gestionnaire-leader/] (Consulté le 10 décembre 2014).

QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Guide d'utilisation, Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise*, [Québec], SCT, 2012, 25 p.

QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Portrait analytique, Le personnel d'encadrement, Les cadres (630) et cadres juridiques (640)*, [Québec], SCT, 5 juin 2014, 42 p.

QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement*, [Québec], SCT, avril 2005, 14 p.

QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Rapport du président du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale et de la Révision permanente des programmes, concernant l'application de la Loi sur l'administration publique 2012-2014*, [En ligne], SCT, 2014, 89 p.
[www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/rapport_president_1214.pdf]
(Consulté le 28 novembre 2014).

QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise*, [Québec], SCT, 2012, 28 p.

QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Une fonction publique moderne au service des Québécois, Stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017*, [Québec], SCT, juin 2012, 35 p.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Directive sur la gestion du rendement*, en vigueur le 1^{er} avril 2014, [En ligne], [www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=27146§ion=HTML] (Consulté le 9 février 2015).

SÉGUIN, Claude. « La promotion d'un gestionnaire de premier niveau : les 4 étapes », *Coin de l'expert*, site Web OCRHA, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, [En ligne], novembre 2011. [www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?f=79550] (Consulté le 30 mai 2014).

VILLE DE MONTRÉAL, SERVICE DU CAPITAL HUMAIN. *Politique de dotation et de gestion de la main-d'œuvre de la Ville de Montréal*. Approuvée par le comité exécutif le 28 septembre 2011 - Résolution CE111565, document reçu le 29 décembre 2014, 10 p.

NOUS
SOMMES
LÀ
POUR
VOUS

418 643-1425

Sans frais 1 800 432-0432 Télécopieur 418 643-7264 Courriel cfp@cfp.gouv.qc.ca

800, place D'Youville, 7^e étage, Québec (Québec) G1R 3P4

Commission
de la fonction
publique

Québec 

cfp.
gouv.qc.ca