

ÉTUDE

SUR LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE



JUILLET 2021

LA COMMISSION
DE LA FONCTION
PUBLIQUE

ÉQUIPE DE VÉRIFICATION

Mame Makhtar Beye

Julie Fortin

Sandra Harvey

Fernande Jean Gilles

Isabelle Pageot

SOUS LA SUPERVISION DE

Lucie Robitaille, directrice générale
des activités de surveillance
(jusqu'au 29 janvier 2021)

Julie Parent, directrice générale
des activités de surveillance
(depuis le 15 février 2021)

Le présent rapport peut être consulté dans le site Web
de la Commission de la fonction publique :

www.cfp.gouv.qc.ca

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 que la source soit indiquée.

Dépôt légal – 2021

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-550-89527-5 (version PDF)

© Gouvernement du Québec, 2021



TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	4
LISTE DES SIGLES	5
FAITS SAILLANTS.....	6
1 MISE EN CONTEXTE.....	10
2 OBJECTIF DES TRAVAUX, PORTÉE ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	11
2.1 Objectif des travaux.....	11
2.2 Portée et démarche méthodologique	11
3 CADRE NORMATIF	13
3.1 <i>Loi sur l'administration publique</i>	13
3.2 <i>Loi sur la fonction publique</i>	13
3.3 <i>Politique-cadre de gestion des ressources humaines</i>	14
3.4 <i>Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023</i>	14
4 RÉSULTATS DES TRAVAUX.....	15
4.1 Évolution de la fonction ressources humaines dans la fonction publique	15
4.2 Liens entre les acteurs ressources humaines et coresponsabilité.....	17
4.3 Rôle et positionnement des directions des ressources humaines.....	18
4.4 Portrait des pratiques ressources humaines exercées auprès des autorités et des gestionnaires.....	21
4.5 Difficultés et préoccupations	27
4.6 Défis.....	30
CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS.....	32
COMMENTAIRES DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR.....	33
BIBLIOGRAPHIE	34

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1	Perception des directeurs RH et des CGRH à l'égard des changements significatifs de la fonction RH au cours des dernières années	16
FIGURE 2	Comparaison du taux de variation entre le nombre de CGRH et celui de l'ensemble du personnel de la fonction publique	16
FIGURE 3	Perception des directeurs RH et des CGRH à l'égard du rôle exercé par les DRH dans la fonction publique – Sondage	19
FIGURE 4	Pourcentage de directeurs RH et de CGRH considérant être très influent ou influent auprès de la haute direction et des gestionnaires-clients.....	20
FIGURE 5	Difficultés et préoccupations vécues par les directeurs RH et les CGRH	27
FIGURE 6	Fréquence à laquelle les directeurs RH et les CGRH ont ressenti de la pression, parmi ceux qui en ont ressenti.....	28
FIGURE 7	Principaux éléments du cadre normatif pour lesquels les directeurs RH et les CGRH ont affirmé subir de la pression, parmi ceux qui en ont ressenti.....	28
FIGURE 8	Stratégies adoptées par les directeurs RH et les CGRH pour les demandes qui ne s'harmonisent pas avec le cadre normatif.....	29
FIGURE 9	Défis dans le contexte actuel des transformations numériques, environnementales et organisationnelles	30

LISTE DES SIGLES

CGRH	Conseiller en gestion des ressources humaines
DRH	Direction des ressources humaines
FDRH	Forum des directrices et directeurs des ressources humaines de la fonction publique du Québec
GMO	Gestion de la main-d'œuvre
GRH	Gestion des ressources humaines
GRT	Gestion des relations de travail
LAP	<i>Loi sur l'administration publique</i>
LFP	<i>Loi sur la fonction publique</i>
MCE	Ministère du Conseil exécutif
MEI	Ministère de l'Économie et de l'Innovation
MELCC	Ministère de l'Environnement et de la Lutte aux changements climatiques
MO	Ministère ou organisme
OPHQ	Office des personnes handicapées du Québec
PAE	Programme d'aide aux employés
PMO	Planification de la main-d'œuvre
POA	Plan d'organisation administrative
RH	Ressources humaines
RQ	Retraite Québec
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
SMDO	Sous-ministre ou dirigeant d'organisme

FAITS SAILLANTS

CONTEXTE

La fonction publique québécoise est soumise aux changements majeurs que génère le contexte démographique, socioéconomique et technologique actuel. « Ces changements sont nombreux et profonds; ils s'accroissent et se produisent de plus en plus dans un mode continu », précise la *Politique-cadre de gestion des ressources humaines*¹. Plus récemment, des enjeux liés à l'ère numérique et à l'adoption massive du télétravail se sont ajoutés. Le marché de l'emploi, des spécialités émergentes et le développement de nouvelles technologies génèrent une pression sans précédent dans les organisations. La fonction liée aux ressources humaines (fonction RH) doit être habile à lire l'environnement et avoir une connaissance juste des enjeux afin d'accompagner adéquatement les autorités dans les grandes orientations stratégiques.

OBJECTIF DES TRAVAUX

La Commission de la fonction publique (Commission) a réalisé la présente étude afin de tracer un portrait des pratiques exercées en matière de gestion des ressources humaines (GRH) dans les ministères et organismes (MO) de la fonction publique québécoise. Plus précisément, l'étude visait à déterminer le pouvoir d'influence des directions des ressources humaines (DRH) dans la fonction publique en analysant la manière dont la fonction RH est exercée auprès des autorités et des gestionnaires à travers les sept domaines d'activité de GRH énoncés dans la *Politique-cadre de gestion des ressources humaines*² :

- L'organisation administrative;
- La planification de la main-d'œuvre;
- La gestion de la main-d'œuvre;
- Le développement du personnel;
- La santé des personnes au travail;
- La mobilisation du personnel;
- La gestion des relations de travail.

La Commission a tenu des entrevues auprès des sous-ministres ou des dirigeants d'organismes (SMDO), des directeurs des ressources humaines (directeurs RH) et de neuf gestionnaires au sein des MO suivants :

- Ministère du Conseil exécutif (MCE);
- Ministère de l'Environnement et de la Lutte aux changements climatiques (MELCC);
- Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI);
- Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ);
- Retraite Québec (RQ).

Un sondage en ligne a également été mené auprès de l'ensemble des directeurs RH et des conseillers en gestion des ressources humaines (CGRH) réguliers de la fonction publique. La Commission a aussi rencontré deux membres du comité de direction du Forum des directrices et directeurs des ressources humaines de la fonction publique du Québec (FDRH).

1. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Politique-cadre de gestion des ressources humaines*, Québec, SCT, novembre 2013, 37 p. Également disponible en ligne : www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/politique_cadre_gestion_rh.pdf

2. *Ibid.*, p. 13.

Différents éléments ont été ainsi discutés, notamment ceux qui ont trait au rôle et au positionnement des DRH, à leurs difficultés et à leurs préoccupations de même qu'aux défis qu'elles doivent relever.

PRINCIPAUX RÉSULTATS DES TRAVAUX

Constat sur l'évolution de la fonction ressources humaines dans la fonction publique

La fonction RH a évolué considérablement au cours des dix dernières années. L'époque où celle-ci était perçue comme un volet purement administratif est désormais révolue. La rareté de la main-d'œuvre, une mobilité accrue des employés, la prévention du harcèlement psychologique et le virage vers une gestion axée sur les résultats sont tous des facteurs qui exercent une pression constante sur les activités des DRH, les amenant à devoir s'assurer d'une lecture plus juste des enjeux et à proposer des solutions novatrices pour y faire face. Alors que les DRH étaient antérieurement confinées dans un rôle opérationnel, elles sont désormais mieux reconnues comme des partenaires de changement.

La Commission est d'avis que l'expertise en matière de RH doit continuer d'évoluer en fonction des besoins organisationnels. Le développement de nouvelles expertises doit ainsi accompagner les grandes transformations du monde du travail dans la fonction publique, présentes et à venir, pour maintenir une culture de travail mobilisatrice et assurer la réussite des organisations.

Constat sur les liens entre les acteurs ressources humaines et la coresponsabilité

L'ensemble des acteurs RH travaillent en synergie sur différents dossiers, qu'ils soient de nature stratégique ou opérationnelle. Cependant, certains gestionnaires ne semblent pas bien saisir toutes les conséquences liées au non-respect du cadre normatif, ce qui nécessite plus d'efforts pour les DRH, qui doivent même parfois corriger à posteriori des situations problématiques.

La Commission croit que l'action concertée des acteurs de la fonction publique est nécessaire pour assurer une gestion efficace des RH dans l'esprit de la *Loi sur la fonction publique* (LFP)³. L'importance de cette concertation requiert d'être comprise en premier lieu par les gestionnaires qui doivent acquérir une meilleure connaissance du cadre normatif en ce qui concerne la GRH ainsi que des rôles et des responsabilités de chacun et intégrer davantage la notion de responsabilisation liée aux décisions qu'ils prennent en matière de GRH. Il serait sans doute souhaitable de mieux sensibiliser les gestionnaires quant à la raison d'être du cadre normatif en GRH (équité, éthique, service aux citoyens) et de mieux faire valoir l'imputabilité s'y rattachant.

Constat sur le rôle et le positionnement des directions des ressources humaines

Ce sont davantage les hauts dirigeants des MO et les directeurs RH qui perçoivent le rôle stratégique à l'appui des priorités de l'État exercé par les DRH et la valeur ajoutée de leur contribution au chapitre des grandes orientations organisationnelles. Cette dimension semble moins perceptible par les gestionnaires et les CGRH. De plus, les DRH sont également amenées à assurer un rôle d'agente de changement et d'experte administrative dans le traitement des dossiers. Ce rôle est surtout perçu par les gestionnaires et les CGRH.

Dans une perspective de performance organisationnelle, la Commission considère que la dimension stratégique du rôle des DRH – et la valeur ajoutée de leur contribution à la réalisation de la mission – doit être pleinement reconnue par tous les acteurs de la GRH.

3. *Loi sur la fonction publique*, RLRQ, c. F-3.1.1.

Constat sur le portrait des pratiques ressources humaines exercées auprès des autorités et des gestionnaires

De façon générale, l'offre de service des DRH semble bien connue. L'affectation des CGRH se fait par spécialité auprès d'une ou de plusieurs unités administratives, ou encore elle se présente en équipe multidisciplinaire, au besoin. Différentes stratégies sont mises en place pour atteindre les objectifs organisationnels en matière de RH, notamment pour bonifier l'image employeur ou pour mobiliser les équipes de travail.

Des sept domaines d'activité de GRH établis dans la Politique-cadre, la Commission dégage les principaux constats suivants :

- Du soutien est offert sur divers aspects touchant l'organisation administrative (Plan d'organisation administrative (POA), plan de délégation, évaluation des emplois d'encadrement, etc.);
- La planification de la main-d'œuvre gagnerait à être renforcée;
- La gestion de la main-d'œuvre est toujours un domaine d'activité très sollicité;
- L'offre de service des DRH varie en matière de développement des personnes et de développement organisationnel, mais englobe généralement ces deux aspects;
- La santé des personnes, la mobilisation et la gestion des relations de travail ressortent comme des préoccupations importantes de gestion et les services offerts à ces niveaux varient d'un MO à l'autre.

La Commission constate que plusieurs initiatives intéressantes et novatrices s'implantent dans des MO pour adapter la GRH à l'évolution des besoins et des nouveaux défis sociaux. Il serait efficient de favoriser la mise en commun des approches au sein de la fonction publique en ce qui a trait en particulier à des dimensions liées à la mobilisation, au développement du leadership, à l'accompagnement de gestion et d'équipe, à la reconnaissance et à la santé au travail, à la rétention et au transfert d'expertise. Malgré cette mise en commun, la Commission considère comme important que le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) poursuive son rôle de soutien dans la conception d'outils d'aide à la GRH.

Constat sur les difficultés et les préoccupations

La rigueur de l'appareil gouvernemental (hiérarchie, délais d'approbation, complexité de la procédure) et l'application du cadre normatif sont mentionnées comme figurant parmi les principaux obstacles à la performance des organisations. Les DRH ressentent de la pression pour déroger au cadre normatif, surtout en ce qui concerne les éléments ayant trait à la dotation et à l'évaluation des emplois. Différentes stratégies sont utilisées pour y remédier, notamment la recherche de solutions de rechange. Le manque de ressources dans les DRH, le besoin de plus d'outils et de soutien ainsi que la charge de travail sont également des sujets de préoccupation qui ont été soulignés.

La Commission reconnaît la complexité des processus et le manque de flexibilité lié au cadre normatif. Elle est également préoccupée par la pression ressentie dans les DRH pour déroger aux dispositions du cadre normatif. Ainsi, afin que les organisations deviennent plus agiles, tout en maintenant des préoccupations d'éthique et d'équité, la révision du cadre normatif et le développement d'outils numériques dans le domaine des RH s'imposent.

Constat sur les défis

L'étude met en évidence des défis importants en matière de GRH, spécialement ceux qui ont trait :

- À l'attraction de nouveaux talents dans la fonction publique et à la rétention des employés;
- À l'encadrement du télétravail, en tenant compte de toutes les incidences qu'il peut avoir sur la productivité, la mobilisation du personnel, le sentiment d'appartenance et le travail d'équipe.

La Commission considère que ces défis doivent faire l'objet d'une attention particulière de la part des instances gouvernementales.

Il ressort des commentaires obtenus au cours des travaux certains risques et occasions liés au télétravail :

- Du côté des risques : confidentialité des opérations, sécurité informatique, éthique de travail, santé psychologique, mobilisation et sentiment d'appartenance au sein des équipes;
- Du côté des occasions : facilité d'accès aux emplois des MO situés dans les grands centres pour les citoyens vivant en région, accessibilité accrue aux emplois de la fonction publique pour les personnes handicapées et conciliation travail-famille.

RECOMMANDATIONS

La Commission recommande au Secrétariat du Conseil du trésor :

1. D'intensifier son rôle de soutien à la performance organisationnelle gouvernementale en accentuant la concertation auprès des directions des ressources humaines des ministères et des organismes, et ce, dans une perspective de développement d'organisations apprenantes;
2. De mettre à la disposition des directions des ressources humaines des outils additionnels afin de les soutenir dans l'atteinte des objectifs gouvernementaux prévus dans la *Politique-cadre de gestion des ressources humaines* et compte tenu des modifications qui seront apportées à la *Loi sur la fonction publique*.



1 MISE EN CONTEXTE

La fonction publique québécoise est soumise aux changements majeurs que génère le contexte démographique, socioéconomique et technologique actuel. « Ces changements sont nombreux et profonds; ils s'accroissent et se produisent de plus en plus dans un mode continu », précise la *Politique-cadre de gestion des ressources humaines*¹. Plus récemment, des enjeux liés à l'ère numérique et à l'adoption massive du télétravail se sont ajoutés. Le marché de l'emploi, des spécialités émergentes et le développement de nouvelles technologies génèrent une pression sans précédent dans les organisations. La fonction liée aux ressources humaines (fonction RH) doit être habile à lire l'environnement et avoir une connaissance juste des enjeux afin d'accompagner adéquatement les autorités dans les grandes orientations stratégiques.

1. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Politique-cadre de gestion des ressources humaines*, Québec, SCT, novembre 2013, 37 p. Également disponible en ligne : www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/politique_cadre_gestion_rh.pdf



2 OBJECTIF DES TRAVAUX, PORTÉE ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

2.1 OBJECTIF DES TRAVAUX

La Commission de la fonction publique (Commission) a réalisé la présente étude afin de tracer un portrait des pratiques exercées en matière de gestion des ressources humaines (GRH) de la fonction publique québécoise. Plus précisément, elle visait à déterminer, par les travaux effectués, le pouvoir d'influence des directions des ressources humaines (DRH) en analysant la manière dont la fonction RH est exercée auprès des autorités et des gestionnaires à travers les sept domaines d'activité de GRH énoncés dans la Politique-cadre² :

- L'organisation administrative;
- La planification de la main-d'œuvre;
- La gestion de la main-d'œuvre;
- Le développement du personnel;
- La santé des personnes au travail;
- La mobilisation du personnel;
- La gestion des relations de travail.

2.2 PORTÉE ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Diverses données ont été obtenues du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) et un sondage en ligne a été mené auprès de l'ensemble des directeurs des ressources humaines (directeurs RH) et des conseillers en gestion des ressources humaines (CGRH) réguliers de la fonction publique.

Données provenant du Secrétariat du Conseil du trésor

Des données portant sur le personnel d'encadrement de classe 1 à 4 des ministères et des organismes (MO) sélectionnés ont été obtenues du SCT. Ce dernier a également fourni, pour la période du 1^{er} avril 2011 au 31 mars 2021, des données sur le nombre de CGRH et sur le nombre total d'employés dans la fonction publique.

2. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *op. cit.*, note 1, p. 13.

Données provenant des ministères et des organismes : questionnaire auto-administré et entrevues

La Commission a procédé à une demande d'information auprès de cinq MO, choisis sur la base de leur taille et du type d'organisation :

- Ministère du Conseil exécutif (MCE);
- Ministère de l'Environnement et de la Lutte aux changements climatiques (MELCC);
- Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI);
- Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ);
- Retraite Québec (RQ).

Afin de connaître leurs pratiques RH, des entrevues ont été réalisées auprès de leur sous-ministre ou de leur dirigeant d'organisme (SMDO), de leur directeur RH et auprès de neuf gestionnaires choisis aléatoirement parmi l'ensemble de leur personnel d'encadrement de classe 1 à 4.

Données provenant du Forum des directrices et directeurs des ressources humaines de la fonction publique du Québec : entrevue

La Commission a aussi rencontré deux membres du comité de direction du Forum des directrices et directeurs des ressources humaines de la fonction publique du Québec (FDRH) afin de connaître leur position sur les pratiques exercées par les DRH et la place que celles-ci occupent au sein des organisations.

Données recueillies par sondage électronique

Un questionnaire électronique a également été transmis à 55 directeurs RH et à 727 CGRH réguliers de la fonction publique, pour un total de 782 répondants. Parmi ceux-ci, 22 directeurs RH et 414 CGRH ont participé au sondage (taux de réponse de 56 %³). Différents éléments ont été sondés, notamment le rôle et le positionnement des DRH, leurs difficultés et leurs préoccupations, ainsi que les défis qu'elles doivent relever.

3. Le niveau de confiance est de 95 %; la marge d'erreur, de 3,1 %.



3 CADRE NORMATIF

La *Loi sur l'administration publique* (LAP)⁴ et la *Loi sur la fonction publique* (LFP)⁵ définissent le cadre général de la gouvernance et de la GRH dans la fonction publique québécoise. Dans sa *Politique-cadre* et dans la *Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023*⁶, le Conseil du trésor établit des orientations et des actions prioritaires en matière de GRH.

3.1 LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Les articles 30 et 31 de la LAP indiquent respectivement que « le Conseil du trésor associe les ministères et les organismes dont le personnel est nommé suivant la Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1) à l'élaboration du cadre de gestion qui leur est applicable » et qu'il doit établir « des politiques de gestion des ressources humaines de la fonction publique, en tenant compte des objectifs de la Loi sur la fonction publique (chapitre F-3-.1.1)⁷ ».

Le Conseil du trésor peut cependant déterminer des orientations portant sur les principes ou les pratiques à favoriser en matière de gestion des ressources humaines, budgétaires ou matérielles.

3.2 LOI SUR LA FONCTION PUBLIQUE

La LFP favorise, entre autres, l'efficacité de l'administration ainsi que l'utilisation et le développement des ressources de façon optimale, dans l'atteinte des objectifs de la LAP.

Les articles 37 et 38 de la LFP précisent que le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme est responsable de la gestion des ressources humaines⁸.

L'article 39 de la LFP énonce que « [l]es sous-ministres et les dirigeants d'organismes gèrent les ressources humaines dans le cadre des politiques du Conseil du trésor en matière de gestion des ressources humaines. La gestion des ressources humaines comprend, notamment, la planification, l'organisation, la direction, le développement et l'évaluation des ressources humaines⁹ ».

4. *Loi sur l'administration publique*, RLRQ, c. A-6.01.

5. *Loi sur la fonction publique*, RLRQ, c. F-3.1.1.

6. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 : Innover. Se renouveler. Se démarquer*, Québec, SCT, mai 2018, 34 p. Également disponible en ligne : https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_humaines/Strategie_GRH/strategie_GRH.pdf

7. *Loi sur l'administration publique*, op. cit., note 4.

8. *Loi sur la fonction publique*, op. cit., note 5.

9. *Ibid.*

3.3 POLITIQUE-CADRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Entrée en vigueur en 2013, la Politique-cadre définit les rôles et les responsabilités des différents acteurs, assure la cohérence et la complémentarité des actions et donne les paramètres de la reddition de comptes en matière de GRH. Elle établit les orientations et les attentes gouvernementales dont doivent tenir compte les sous ministres, les dirigeants d'organismes, les gestionnaires et leurs délégataires pour assumer leurs responsabilités en cette matière. Ces orientations permettent d'adapter la gestion des ressources humaines aux conditions actuelles et à venir du marché du travail et d'instituer de nouvelles façons de faire favorisant la pérennité des missions publiques et l'atteinte d'objectifs de performance, au regard particulièrement de l'optimisation des ressources accordées. Voici ce que mentionne à ce sujet la Politique-cadre :

[L]a gestion des ressources humaines incombe aux sous-ministres et aux dirigeants d'organismes. Ces derniers sont notamment responsables de la planification, de la direction, du développement et de l'évaluation des ressources humaines. Ils gèrent leur personnel dans le cadre des politiques définies par le Conseil du trésor et ils ont l'obligation de rendre compte de la gestion administrative de leur organisation respective au regard des pouvoirs qui leur sont conférés et délégués en vertu de la Loi sur l'administration publique et de la Loi sur la fonction publique.

[...]

En appui aux responsabilités découlant du cadre légal et administratif, plusieurs acteurs institutionnels jouent un rôle important à l'égard des ressources humaines de la fonction publique, notamment à des fins de représentation, de coordination, de concertation, de consultation, de négociation ou encore de prestation de services administratifs¹⁰.

Parmi ces acteurs, citons le FDRH dont la mission est de promouvoir la concertation, l'échange et l'action dans le but d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la GRH dans la fonction publique du Québec. La Politique-cadre souligne également la responsabilité d'autres acteurs importants de la GRH comme suit :

Principaux acteurs de la gestion des personnes, les gestionnaires de la fonction publique exercent des responsabilités de premier ordre en ce qui concerne la planification de la main-d'œuvre, la sélection du personnel, la santé des personnes, l'encadrement, la mobilisation et le développement des ressources humaines qui leur sont confiés et qui sont indispensables à la réalisation des missions publiques¹¹.

3.4 STRATÉGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 2018-2023

Orientée sur la modernisation de la fonction publique, la *Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023* prône l'innovation et indique aux MO des axes et des actions nécessaires à la saine gestion des RH. Elle aborde quatre axes qui ont une incidence directe sur la GRH : l'expertise et la relève, la diversité, la transformation et la performance. Elle vise à ce que la fonction publique du Québec réponde aux enjeux actuels et futurs du marché de l'emploi et mette en œuvre une culture organisationnelle renouvelée qui sera axée sur l'innovation et sur la performance.

10. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *op. cit.*, note 1, p. 9.

11. *Ibid.*, p. 12.



4 RÉSULTATS DES TRAVAUX

4.1 ÉVOLUTION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Élargissement de la sphère d'activité ressources humaines

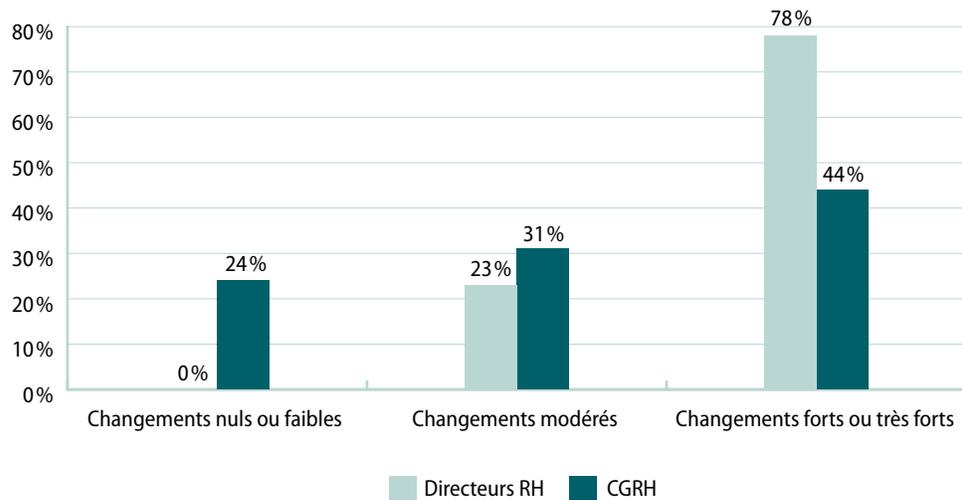
La fonction RH a évolué considérablement au cours des dix dernières années. L'époque où celle-ci était perçue comme un volet purement administratif est révolue et a fait place à une nouvelle ère de coresponsabilité.

De l'avis des SMDO consultés, l'évolution de la fonction RH s'explique notamment par l'émergence de nouveaux phénomènes. La rareté de la main-d'œuvre, une mobilité accrue, de nouveaux besoins de formation en raison des technologies et des spécialités émergentes exercent une pression constante sur les activités des DRH. Cela les a amenées à s'assurer d'une lecture plus juste des enjeux et à proposer des solutions pour faire face à cette nouvelle réalité. Un SMDO a précisément mentionné qu'il existait une collaboration plus étroite de la DRH aux projets et aux stratégies en réflexion dans l'organisation.

Les cinq directeurs RH consultés affirment être de plus en plus sollicités en amont dans des projets impliquant de grands changements, bien que le degré de contribution des DRH diffère d'un MO à l'autre. Trois des cinq directeurs RH rencontrés affirment que la fonction RH est davantage vue comme un partenaire incontournable pour assurer la performance organisationnelle. Par exemple, dans le contexte de pénurie de main-d'œuvre qui touche actuellement le marché du travail québécois, c'est en grande partie sur les DRH que repose la redéfinition des stratégies d'attraction et de rétention des meilleurs candidats. La fonction RH joue un rôle majeur pour faire en sorte que la fonction publique dispose des capacités organisationnelles et humaines nécessaires en vue de définir et d'implanter ses stratégies. Ainsi, l'image employeur et l'expérience employé énoncées par deux des cinq MO sont des concepts émergents depuis les dernières années. Le virage numérique et la transformation des milieux de travail sont maintenant une réalité du monde du travail. Alors que les DRH étaient confinées dans un rôle opérationnel, leur utilité s'est grandement accrue à travers leur rôle-conseil, leur accompagnement et leur engagement à l'occasion de positionnements organisationnels.

En somme, les acteurs interrogés ont constaté un élargissement de la sphère RH dans la fonction publique. D'ailleurs, selon le sondage, 78 % des directeurs RH et 44 % des CGRH ont perçu des changements forts ou très forts dans l'évolution de la fonction RH au cours des dernières années (voir la figure 1).

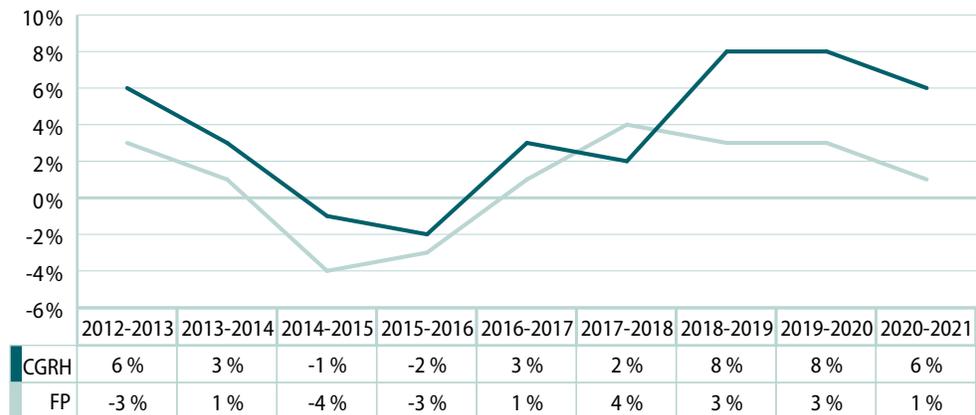
FIGURE 1 Perception des directeurs RH et des CGRH à l'égard des changements significatifs de la fonction RH au cours des dernières années



Note : En raison de l'arrondissement des pourcentages, les sommes ne totalisent pas 100 %.

Cette nouvelle réalité s'est traduite notamment par une augmentation du nombre de CGRH travaillant au sein de la fonction publique. La figure 2 laisse voir que, depuis une dizaine d'années, cette augmentation est plus élevée que celle de l'ensemble du personnel de la fonction publique, sauf pour l'année 2017-2018.

FIGURE 2 Comparaison du taux de variation entre le nombre de CGRH et celui de l'ensemble du personnel de la fonction publique



Selon le FDRH, de nombreux changements se sont produits :

« [Ainsi,] la fonction RH, tout comme la majorité des secteurs de la fonction publique, s'est professionnalisée au fil du temps. Néanmoins, de nombreux changements ont influencé la sphère d'activité au cours des dix dernières années. Les organisations s'attendent désormais à ce que les DRH jouent un rôle plus stratégique [...]. D'autres volets ont également dû être développés davantage, notamment en raison de l'importance accordée à la prévention du harcèlement psychologique, à l'augmentation du taux d'absentéisme, à la priorité accordée à la réintégration au travail, à la pénurie de main-d'œuvre nécessitant davantage d'efforts pour l'attraction de nouveaux talents [...]. Les DRH n'ont eu d'autres choix que d'investir

dans leurs équipes de professionnels (CGRH) pour soutenir les organisations et elles ont pu le faire, en partie, grâce au développement, bien qu'insuffisant, de nouveaux outils technologiques qui supportent nos processus ».

Accroissement et émergence de nouvelles compétences en ressources humaines

De l'avis des directeurs RH consultés, les mutations profondes du monde du travail nécessitent de nouvelles compétences au sein des DRH afin d'attirer, de maintenir et de développer une main-d'œuvre qualifiée dans tous les secteurs.

Selon le FDRH et au dire de certains directeurs RH, des initiatives de collaboration et de concertation émergent de la part des DRH afin de faire évoluer la fonction RH vers un rôle plus stratégique. Le contexte du milieu de travail se complexifie, et les DRH se doivent d'être davantage proactives et de prévoir la mise en place de pratiques permettant d'améliorer la santé de l'organisation avant que les problèmes se manifestent. Du point de vue d'un directeur RH, « [l]a fonction RH nécessite un plus grand sens politique, une capacité à gérer le changement, le sens de l'innovation et de l'orientation client ». En outre, l'apparition d'une culture organisationnelle de performance avec des indicateurs spécifiques en matière de RH, mesurés et suivis plus formellement, a nécessité la mise en place de processus et d'acquisition de nouvelles compétences au sein des DRH.

Pour les gestionnaires consultés, la fonction RH s'exerce aujourd'hui avec plus de visibilité et de manière diversifiée. Ceux-ci désirent davantage de souplesse et d'ouverture, car les problématiques sont toujours plus complexes et la pression quant à la performance augmente sans cesse. Les DRH sont désormais reconnues comme des partenaires du changement.

La Commission est d'avis que l'expertise en matière de RH doit continuer d'évoluer en fonction des besoins organisationnels. Le développement de nouvelles expertises doit ainsi accompagner les grandes transformations du monde du travail dans la fonction publique, présentes et à venir, pour maintenir une culture de travail mobilisatrice et assurer la réussite des organisations.

4.2 LIENS ENTRE LES ACTEURS RESSOURCES HUMAINES ET CORESPONSABILITÉ

Liens entre les DRH et les autres acteurs de la gestion des ressources humaines

Tous les SMDO consultés en entrevue ont indiqué faire appel aux compétences de la DRH au moment d'établir des orientations organisationnelles de grande envergure, pour obtenir des avis et des conseils en matière de GRH ou des réponses précises à des demandes d'information de gestion.

Les SMDO ont également mentionné que les DRH interviennent lors de l'élaboration de la planification stratégique. Par ailleurs, les SMDO souhaitent que les DRH poursuivent leur rôle-conseil et d'influence relativement à la détermination et à la gestion des risques organisationnels. À leur avis, elles doivent développer davantage une vision prospective des besoins organisationnels en encourageant la formation, le développement des compétences et de la carrière ainsi que l'accompagnement accru des gestionnaires dans la gestion du changement. Elles doivent également promouvoir le développement de la relève.

Pour leur part, les cinq directeurs RH consultés ont affirmé contribuer de façon significative à la performance organisationnelle, à l'évolution des organisations et au respect des valeurs humaines, et ce, en soutenant et en accompagnant les gestionnaires. À noter que deux des cinq directeurs RH ont indiqué être responsables d'au moins un dossier horizontal, par exemple celui de l'éthique, du développement durable, de l'amélioration continue, des communications internes et de la Déclaration de services aux citoyens.

Le SCT demeure un acteur important dans la performance des organisations. Tous les directeurs RH consultés ont dit en référer à ce dernier, tant pour l'application de la réglementation, la consultation et l'appui dans le changement que pour la reddition de comptes.

Lors des entrevues, quatre des cinq directeurs RH ont confirmé assister régulièrement aux rencontres du FDRH. Ces derniers ont mentionné que leurs attentes portaient essentiellement sur le partage de données et d'expertise, l'échange, l'entraide, la concertation et le réseautage concernant les enjeux avec les autres DRH et le SCT.

Coresponsabilité

De l'avis du FDRH, certains gestionnaires perçoivent difficilement les conséquences de leurs décisions lorsque celles-ci vont à l'encontre du cadre réglementaire. Les DRH portent alors la responsabilité d'expliquer, de convaincre et de refuser certaines demandes, voire de corriger des situations.

Dans sa Politique-cadre, le Conseil du trésor souligne l'importance de la coresponsabilité des acteurs dans la GRH. « Il mise sur une approche de concertation, de gestion des interdépendances, de respect des pouvoirs et responsabilités des MO¹² ».

La Commission croit que l'action concertée des acteurs de la fonction publique est nécessaire pour assurer une gestion efficace des RH dans l'esprit de la LFP. L'importance de cette concertation doit être comprise, entre autres, par les gestionnaires qui doivent acquérir une meilleure connaissance du cadre normatif concernant la GRH ainsi que des rôles et responsabilités de chacun et intégrer davantage la notion de responsabilisation liée aux décisions qu'ils prennent en matière de GRH. Il serait donc souhaitable de mieux sensibiliser les gestionnaires quant à la raison d'être du cadre normatif en ce qui a trait à la GRH (équité, éthique, service aux citoyens) et de mieux faire valoir l'imputabilité s'y rattachant.

4.3 RÔLE ET POSITIONNEMENT DES DIRECTIONS DES RESSOURCES HUMAINES

Rôle de conseillère stratégique

La dimension stratégique est fortement ressortie des entrevues avec des SMDO et des directeurs RH. En effet, tous ont indiqué que leur DRH exerçait un rôle de conseillère stratégique pour l'appui des orientations et des priorités de l'État. D'ailleurs, les cinq SMDO rencontrés ont confirmé que leur DRH fait partie des comités de réflexion lorsque se présentaient des choix décisionnels de grande envergure. De plus, trois des cinq SMDO rencontrés ont précisé que leur DRH influence le processus décisionnel par son rôle-conseil et qu'elle accompagne les autorités dans le changement.

Tant les directeurs RH que les SMDO soulignent que cette dimension stratégique du rôle des DRH se matérialise par leur participation à des comités de réflexion sur des questions de grande envergure, par leur intervention dans la planification stratégique du MO et par leur engagement dans les enjeux liés à la GRH. Cette action des DRH en amont du processus décisionnel leur permet de faire valoir les enjeux liés à la GRH et de mieux conseiller la haute direction quant aux stratégies à privilégier pour atteindre les objectifs organisationnels.

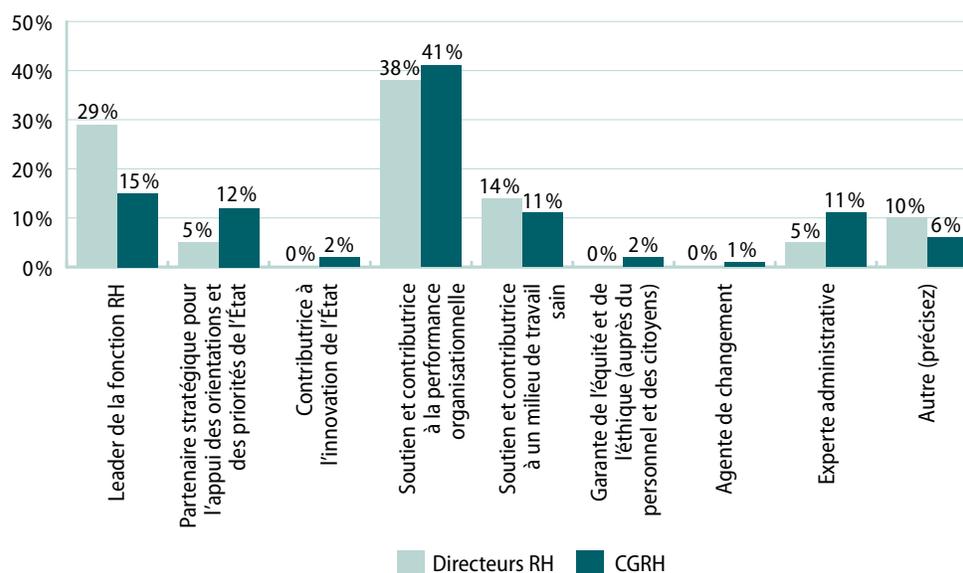
De plus, l'ensemble des gestionnaires, des SMDO et des directeurs RH rencontrés en entrevue déclarent que leur DRH contribue de près à la performance organisationnelle. En outre, les DRH sont vues comme leader de la fonction RH par tous les SMDO et par la majorité des directeurs RH interrogés. Ces derniers les estiment également contributrices à l'innovation de l'État et comme agentes de changement.

12. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *op. cit.*, note 1, p. 12.

Un directeur RH rencontré a toutefois indiqué que ce n'était pas un réflexe d'impliquer la DRH dès le départ ou du moins, que cela se produit de manière variable selon les besoins. De plus, deux des cinq directeurs RH rencontrés souhaiteraient intervenir davantage, par leur rôle-conseil, sur le plan stratégique. Ils désireraient aussi être associés plus étroitement et en amont aux réflexions, et ce, de façon plus systématique.

Il ressort de l'analyse que le rôle stratégique des DRH est moins perceptible chez les gestionnaires rencontrés en entrevue et les CGRH sondés. Ainsi, seulement trois gestionnaires sur neuf perçoivent le rôle stratégique des DRH. De plus, seuls 12 % des CGRH sondés voient les choses de la même façon (voir la figure 3).

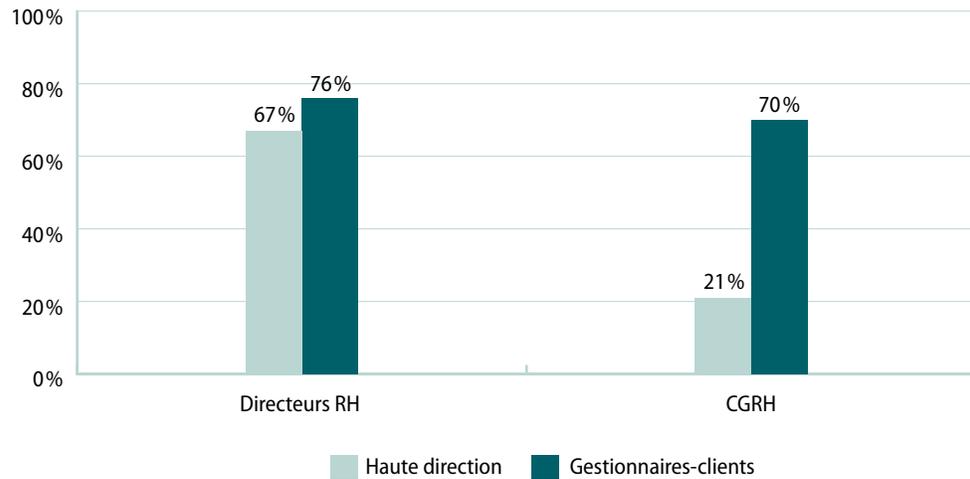
FIGURE 3 Perception des directeurs RH et des CGRH à l'égard du rôle exercé par les DRH dans la fonction publique – Sondage



Notes : Les répondants avaient la possibilité de cocher un seul choix de réponse.
En raison de l'arrondissement des pourcentages, les sommes ne totalisent pas 100 %.

Le sondage mené par la Commission a également démontré qu'une grande proportion de directeurs RH (67 %) disent avoir de l'influence ou une très grande influence auprès de la haute direction, contre seulement 21 % des CGRH (voir la figure 4). Pour ce qui est du degré d'influence exercée auprès des gestionnaires-clients, une proportion presque similaire de directeurs RH (76 %) et de CGRH (70 %) ont mentionné être très influents ou influents à cet égard.

FIGURE 4 Pourcentage de directeurs RH et de CGRH considérant être très influent ou influent auprès de la haute direction et des gestionnaires-clients



Il est également intéressant de noter que les DRH n'ont cependant pas toutes le même impact auprès des autorités. Leur positionnement dans la structure hiérarchique du MO peut avoir une incidence sur leur capacité d'influence et leur rôle éventuel dans l'organisation. En effet, dans certains MO, la DRH se trouve directement sous l'autorité du SMDO alors que, dans d'autres, ce n'est pas le cas. Et selon certains directeurs RH rencontrés, cette dernière situation peut avoir des conséquences sur la communication avec les décideurs.

Rôle d'experte administrative et rôle d'agente de changement

- Rôle d'experte administrative : ce rôle constitue aujourd'hui encore une dimension importante de la fonction RH. D'ailleurs, les cinq SMDO et trois des cinq directeurs RH interviewés l'ont précisé parmi les rôles des DRH;
- Rôle d'agente de changement : sur les neuf gestionnaires rencontrés en entrevue, six ont indiqué que la DRH joue un rôle-conseil de soutien ou d'accompagnement, en particulier dans la gestion du changement à l'occasion de réorganisations administratives au sein de leur unité.

Parmi les neuf gestionnaires rencontrés, sept se disent « satisfaits » ou « très satisfaits » des services reçus de la DRH. Toutefois, ils ont formulé des attentes à l'égard de cette dernière. À leur avis, elle devrait, entre autres, agir davantage à titre d'agente de changement, établir des services aux employés adaptés à la réalité, démontrer de l'agilité organisationnelle, soutenir les bonnes pratiques de gestion, notamment en fait de mobilisation et d'appréciation du personnel, et accentuer l'accompagnement des nouveaux gestionnaires.

La Commission reconnaît que la perception du rôle d'influence exercé par les DRH varie d'une organisation à l'autre et selon la position occupée par les répondants. Dans une perspective de performance organisationnelle, la Commission considère que la dimension stratégique du rôle des DRH – et la valeur ajoutée de leur contribution à la réalisation de la mission – doit être pleinement reconnue par tous les acteurs de la GRH.

4.4 PORTRAIT DES PRATIQUES RESSOURCES HUMAINES EXERCÉES AUPRÈS DES AUTORITÉS ET DES GESTIONNAIRES

Offre de service

De l'avis de l'ensemble des directeurs RH interviewés, l'offre de service des DRH est connue des gestionnaires de leur organisation respective. Les DRH utilisent divers moyens pour la leur faire connaître, particulièrement par la publication d'informations dans l'intranet, les rencontres entre les conseillers RH et les différents secteurs de l'organisation, au moment de l'accueil des nouveaux gestionnaires et de nouveaux employés, ou à l'occasion de la tenue de comités de gestion sectoriels, même durant des rencontres de comités ministériels des relations professionnelles.

Organisation des équipes de travail

Pour exercer leur rôle de spécialistes en RH à travers les sept domaines d'activité de GRH, quatre des cinq directeurs RH interrogés ont indiqué privilégier une affectation des personnes-ressources (CGRH) par spécialité (ex. : gestion de la main-d'œuvre, gestion des relations de travail) mises au service d'une clientèle composée d'une ou de plusieurs unités administratives. Cependant, selon les dossiers et au besoin, l'approche multidisciplinaire est retenue. Des CGRH de multiples spécialités interviennent alors en équipe afin de mieux répondre aux besoins d'un gestionnaire-client.

Pratiques exercées selon le domaine d'activité

Pour exercer leur rôle auprès des autorités et des gestionnaires, les DRH ont mis en place diverses activités touchant les sept domaines de la GRH établis dans la Politique-cadre.

Au dire des cinq SMDO interrogés, leur DRH a adopté des stratégies afin d'atteindre les objectifs organisationnels en matière de RH : promotion des emplois et de la mobilité à l'interne, création d'outils pour avoir une meilleure connaissance de la situation afin d'agir sur les déterminants de la rétention, développement du concept d'expérience employé, implantation de l'image employeur, promotion d'actions en matière de santé et de mieux-être et réalisation d'entrevues de départ. À leur avis, ces stratégies ont permis de bonifier l'image employeur et de mobiliser des équipes pour qu'elles deviennent plus performantes.

Pour les sept domaines d'activité de GRH établis dans la Politique-cadre, la Commission dégage les constats suivants :

a. Organisation administrative

Le SMDO « est responsable de l'agencement logique, au sein de son organisation, des unités administratives en vue de réaliser des objectifs communs¹³ ». Pour les soutenir en la matière, les DRH des MO offrent divers services. Par exemple, les cinq directeurs RH interviewés ont indiqué jouer un rôle conseil auprès des autorités et des gestionnaires à cet égard. Dans certains MO, un service d'accompagnement et de soutien est offert, notamment sur les aspects suivants :

- La définition du POA et la documentation des choix et des positionnements stratégiques;
- Le suivi des obligations en matière d'utilisation de la masse salariale théorique;
- La mise à jour du plan de délégation des pouvoirs en matière de RH;
- La réalisation de diagnostics sur l'organisation du travail;
- L'évaluation des emplois d'encadrement;
- Le contingentement ministériel des emplois de complexité supérieure.

13. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *op. cit.*, note 1, p. 14.

Ainsi, quatre des neuf gestionnaires interrogés ont mentionné avoir reçu de l'accompagnement concernant la définition des mandats, les changements apportés à la structure administrative, l'évaluation des emplois d'encadrement de même que des conseils sur demande.

b. Planification de la main-d'œuvre (PMO)

Le SMDO a aussi la responsabilité de « veiller à ce que les besoins en ressources humaines soient définis tant en nombre qu'en compétences¹⁴ ». En raison du contexte actuel de rareté de la main-d'œuvre, la planification des ressources humaines revêt une importance capitale, voire stratégique. « Elle constitue une responsabilité de gestion qui doit être renforcée et exercée à tous les paliers de l'organisation¹⁵ ». Toutefois, dans l'ensemble, cette activité ne semble pas très présente. Ainsi, pour trois des cinq directeurs RH consultés, la PMO s'exerce plutôt de façon ponctuelle, c'est-à-dire que les CGRH discutent des besoins de main-d'œuvre avec les gestionnaires uniquement au moment de l'analyse de leurs emplois à pourvoir. Trois des neuf gestionnaires interrogés indiquent être accompagnés dans la planification de leurs besoins en matière de main-d'œuvre sur un horizon à moyen terme. Un quatrième a souligné le fait que la DRH agit davantage en réaction plutôt que de développer une vision à moyen et à long termes des emplois vulnérables à pourvoir.

Néanmoins, un directeur RH a signalé avoir mis à la disposition de ses gestionnaires un tableau de bord leur permettant de voir et d'analyser différents indicateurs liés à l'effectif en temps réel et ainsi d'estimer la vulnérabilité des emplois. Un autre MO accompagne les gestionnaires dans la planification des départs, la gestion des savoirs et le transfert de l'expertise au moyen d'une plateforme sur la gestion des talents.

c. Gestion de la main-d'œuvre (GMO)

Les MO doivent gérer efficacement leurs ressources humaines afin d'atteindre les objectifs organisationnels et gouvernementaux. À cet effet, les cinq directeurs RH consultés ont confirmé que leur direction exerce un rôle-conseil auprès des gestionnaires pour attirer et maintenir l'expertise nécessaire à l'atteinte de ces objectifs. Deux directeurs RH ont dit avoir prévu un service en matière de stratégies d'attraction et de rétention. Un troisième confirme offrir un service spécialisé en accompagnant les gestionnaires dans l'analyse de l'organisation du travail et de l'optimisation des profils d'emploi, la conception de guides d'entrevues et l'accompagnement à l'occasion de ces dernières ainsi que la promotion des programmes gouvernementaux (Programme de développement de l'employabilité à l'intention des personnes handicapées, Programme d'accès à l'égalité en emploi pour les membres des minorités visibles et ethniques), et ce, afin de favoriser la diversité et un milieu de travail inclusif.

La GMO figure parmi les domaines d'activité pour lesquels huit des neuf gestionnaires consultés sollicitent le plus les services de leur DRH. Subséquemment, les CGRH les accompagnent dans l'élaboration de la description et l'évaluation des emplois, la rédaction des affichages de postes et l'analyse des candidatures. Certains d'entre eux affirment être assistés lors des entrevues d'embauche de même que pour la rédaction et le suivi des attentes signifiées des employés. D'autres sont accompagnés lors de l'intégration en emploi des nouveaux employés.

Cela dit, les gestionnaires consultés s'estiment en général satisfaits des services d'accompagnement et du soutien reçus.

d. Développement du personnel et développement organisationnel

Le développement du personnel est un facteur déterminant dans la réalisation des missions publiques et dans l'atteinte de la performance organisationnelle et gouvernementale. Les MO ont aussi mis en place diverses mesures à cet effet. Selon la documentation recueillie, les cinq directeurs RH soutiennent les gestionnaires et les employés dans leurs besoins de formation et de développement des compétences.

14. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *op. cit.*, note 1, p. 16.

15. *Ibid.*, p. 17.

L'offre de service varie cependant d'un MO à l'autre, mais englobe généralement les deux volets suivants :

Le volet **Développement des personnes** regroupe :

- La programmation ministérielle de formation;
- La mise en œuvre d'activités de développement visant la relève de gestion;
- Le Programme de développement du leadership des gestionnaires et l'organisation de rencontres annuelles des cadres;
- Le Cercle des jeunes leaders;
- La mise au point d'outils;
- Le soutien à la réflexion de la carrière;
- Le soutien aux études.

Le volet **Développement organisationnel** réunit :

- Les ateliers de formation destinés aux professionnels en situation de coordination d'équipe et de groupes d'échange;
- Les services-conseil et l'accompagnement quant à l'accueil et à l'intégration des employés;
- L'analyse des besoins de l'organisation;
- Les conseils, l'expertise et le soutien en gestion du changement et en amélioration du climat de travail;
- Le transfert des connaissances et de l'expertise;
- La gestion de la contribution;
- La gestion des conflits et du harcèlement;
- L'accompagnement de gestion.

Deux des cinq directeurs RH ont affirmé que des « rendez-vous RH » sont, entre autres activités, organisés régulièrement. De telles rencontres permettent d'outiller les gestionnaires sur différents sujets tels que la gestion de la performance, la santé des personnes ou le télétravail. Sept des neuf gestionnaires consultés disent disposer d'une offre de formations pertinente et variée qui répond à leurs besoins.

e. Santé des personnes au travail

La performance du personnel est étroitement liée à son état de santé. Selon la Politique-cadre, il est donc essentiel « de favoriser de façon durable la santé et de prévenir les problèmes liés au travail susceptibles de la compromettre, de manière à mieux en contrôler les effets négatifs tant sur les personnes que sur les organisations¹⁶ ». Il appert que la santé globale du personnel est une préoccupation de gestion des MO consultés par la Commission. En effet, la santé des personnes, qui s'est révélée une dimension moins prise en charge par le passé, est devenue une priorité pour les organisations depuis les dernières années. Ainsi, les cinq directeurs RH interrogés ont clairement indiqué que leur DRH respective adopte une approche préventive en matière de santé physique et psychologique au travail.

Bien entendu, l'offre de service varie d'une organisation à l'autre. Par exemple, des activités de sensibilisation et de formation sont proposées aux gestionnaires, telles que des campagnes sur la civilité et l'accompagnement des employés et des gestionnaires. Des outils, par exemple Life Speak (plateforme d'éducation numérique sur le bien-être), sont mis à la disposition des gestionnaires et des employés afin de développer ou de maintenir de saines habitudes de vie au travail. Des MO présentent des conférences sur la gestion du stress en milieu de travail et la promotion de la santé au travail. Un accompagnement est également possible par l'entremise du Programme d'aide aux employés (PAE). Des services d'ergonomie et un encouragement à l'activité physique sont assurés par les organisations consultées.

16. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *op. cit.*, note 1, p. 26.

Enfin, quatre des cinq directeurs RH consultés ont indiqué que leur DRH assure la gestion des dossiers d'invalidité de courte et de longue durées et ceux des accidents de travail.

De l'avis des gestionnaires consultés, les CGRH sont généralement bien formés et outillés en ce qui a trait à la santé et au mieux-être des employés. Ils mentionnent que les DRH mettent en œuvre des campagnes annuelles et diverses activités pour promouvoir la santé et la sécurité au travail. Toutefois, deux gestionnaires de MO distincts ont indiqué que le seul soutien afin d'obtenir de l'aide psychologique pour leurs employés se limite aux services du PAE. Un gestionnaire a même précisé que la prévention en matière de santé psychologique était insuffisante dans son organisation.

f. Mobilisation du personnel

Mobiliser, souligne la Politique-cadre, c'est obtenir le meilleur de chaque personne afin de relever collectivement des défis ou d'atteindre des objectifs. La mobilisation du personnel représente donc l'un des éléments les plus déterminants de la performance. Les activités prévues pour la mobilisation des employés fluctuent d'une organisation à l'autre. D'abord, la documentation reçue des cinq DRH confirme que des séances d'accueil des nouveaux employés et des activités de reconnaissance sont organisées dans chacun des MO consultés. En outre, deux des cinq directeurs RH et trois des neuf gestionnaires interviewés précisent que des sondages sont transmis périodiquement par la DRH auprès des clientèles.

Un directeur RH a souligné accompagner les gestionnaires dans l'appropriation et l'analyse des facteurs de risques de la mobilisation de leur personnel. Il a expliqué les soutenir dans la mise en place des meilleures pratiques pour agir sur les leviers de mobilisation. Sur le plan organisationnel, sa direction propose une démarche d'évaluation des déterminants de la mobilisation en continu ainsi qu'une démarche de responsabilisation vers l'action à laquelle prennent part tous les employés.

Un second directeur RH a indiqué réaliser un sondage annuel sur l'expérience employé permettant de mesurer l'indice de mobilisation. Des services-conseil et d'accompagnement sont aussi offerts dans la mise en place d'actions organisationnelles et sectorielles pour le maintien et le développement de la mobilisation du personnel de même qu'en matière de consolidation d'équipe.

Du côté des neuf gestionnaires interrogés, les avis sont partagés : deux ont affirmé disposer de l'information requise sur l'intranet de leur MO respectif ou encore que leur DRH les accompagne sur le sujet, tandis que cinq ont indiqué ne pas avoir sollicité leur DRH à cet égard; un autre a précisé que des activités sont offertes par sa DRH pour favoriser un meilleur climat dans les équipes. Enfin, un gestionnaire a mentionné être peu outillé sur le sujet.

g. Gestion des relations de travail (GRT)

Pour maintenir un climat de travail approprié, il importe « de dynamiser les relations de travail en priorisant la gestion préventive et active des différends au travail et la résolution efficace des conflits¹⁷ ». Tous les MO visés offrent des services en matière de GRT, mais ils varient parfois d'une organisation à l'autre.

Selon les cinq directeurs RH rencontrés en entrevue, les spécialistes RH accompagnent les gestionnaires et offrent un service de rôle-conseil et d'expertise dans les domaines suivants :

- L'application des conditions de travail;
- L'application de mesures administratives et disciplinaires;
- Le suivi des litiges et le règlement de griefs, d'appels et de plaintes;
- La consultation syndicale en matière de sous-traitance;
- La gestion des employés difficiles ou en difficulté;
- La représentation de l'employeur auprès des instances syndicales.

17. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *op. cit.*, note 1, p. 32.

Deux directeurs RH consultés préconisent le dialogue et l'échange d'information avec des représentants des employés afin de recueillir leurs préoccupations et de susciter leur adhésion aux positions de l'organisation. Selon la documentation fournie, les cinq DRH appliquent la *Politique-cadre en matière de prévention et de traitement des situations d'incivilité, de conflit et de harcèlement psychologique ou sexuel au travail*¹⁸.

Stratégies adoptées et résultats au regard de deux enjeux d'actualité

La Commission a voulu connaître les stratégies mises en œuvre par les DRH et les résultats en matière d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre ainsi que de santé des personnes au travail, considérant que ces deux enjeux ont des impacts significatifs sur la performance organisationnelle.

- **Attraction et rétention de la main-d'œuvre**

Pour atteindre leurs objectifs en matière d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre, les directeurs RH consultés affirment avoir misé sur des stratégies de recrutement novatrices — par exemple, le recours aux médias sociaux, l'organisation d'entrevues de groupes virtuelles, des horaires de travail à temps partiel — et sur une mobilisation accrue des employés. Un directeur RH souligne que la stratégie conçue au sein de son organisation découle des initiatives en vue de l'amélioration de l'image employeur et du développement d'une image employé positive et distinctive. Deux des cinq directeurs RH ont mentionné que les stratégies élaborées par leur DRH se sont traduites par une diminution du taux de départs volontaires; pour deux autres, par une baisse du taux d'absentéisme. Un directeur RH précise que ces stratégies ont permis à l'organisation de garantir la présence d'une main-d'œuvre en qualité et en quantité suffisantes pour atteindre ses objectifs.

- **Santé des personnes au travail**

Pour assurer la santé des personnes au travail, la mise en œuvre d'un plan d'action en santé et mieux-être ainsi que l'analyse des risques psychosociaux sont les deux stratégies les plus mentionnées par les directeurs RH, dans des proportions respectives de trois sur cinq et de deux sur cinq.

Selon un directeur RH, la stratégie d'analyse des risques psychosociaux a permis à sa direction « une meilleure connaissance des enjeux » et l'adaptation de ses interventions en conséquence. Un autre directeur RH a indiqué que la mise en application d'un plan d'action en santé et mieux-être, l'implantation de politiques ministérielles et l'adoption de la stratégie de prévention et de sensibilisation en matière de santé psychologique portaient leurs fruits dans son organisation et ont permis de conserver un faible taux d'absentéisme.

Pratiques innovantes

L'étude menée par la Commission lui a permis de mettre en évidence deux pratiques novatrices exercées par deux MO. Elles sont présentées ci-dessous.

- **Tableau de bord Amélio mis au point par le ministère de l'Économie et de l'Innovation**

Dans un contexte où l'attraction et la rétention du personnel sont des enjeux importants, le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) a créé une plateforme de sondage en ligne appelée « Tableau de bord Amélio ». Cet outil permet de s'assurer de la disponibilité en temps réel des ressources qualifiées au sein du MEI et d'agir avec diligence sur les bons leviers de la mobilisation du personnel qu'il considère comme essentielle.

18. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Pour un milieu de travail sain : Politique-cadre en matière de prévention et de traitement des situations d'incivilité, de conflit et de harcèlement psychologique ou sexuel au travail*, Québec, SCT, avril 2020, 12 p. Également disponible en ligne : https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/politique_cadre_prevention_traitement_incivilite_conflit_harcelement_psychologique_sexuel.pdf

En novembre 2020, le MEI a mis à la disposition de tous ses employés ce tableau de bord leur permettant d'exprimer leur satisfaction au regard des facteurs de mobilisation et de s'engager rapidement en équipe dans la recherche de solutions. Les employés s'expriment toutes les deux semaines au moyen d'un court questionnaire envoyé par courriel. Tous les efforts sont encouragés afin que les équipes participent à la recherche et à la mise en place de solutions, et ce, dès qu'elles constatent une insatisfaction. Les échanges donnent lieu sans tarder à des actions concrètes et permettent de maintenir et de susciter l'engagement des employés envers la mission et la vision du MEI. L'outil permet aussi d'inviter les employés, après chaque sondage, à reconnaître leurs collègues de façon spontanée par des badges personnalisés et transmises aux personnes ciblées. La plateforme de sondage en ligne sur la mobilisation répond à des besoins d'agilité, de rapidité, de facilité d'utilisation et d'accès à des résultats pertinents et porteurs, sans effort de traitement de ces derniers. En effet, ils sont mis à jour en continu, et les gestionnaires y ont accès en tout temps. Pour faciliter le partage de l'information à leur équipe, les gestionnaires reçoivent un rapport mensuellement.

- **Plateforme de gestion des talents innovante à Retraite Québec**

Retraite Québec (RQ) a la conviction que son personnel constitue sa principale richesse pour accomplir sa mission et faire face à ses enjeux organisationnels. À cet effet, elle a adopté une plateforme de gestion des talents intégrée et articulée autour de la gestion des contributions, du développement des compétences et de la relève.

Gestion des contributions

Par cette plateforme, les gestionnaires ont maintenant accès en tout temps à un portrait de leurs équipes. Ils disposent aussi de banques d'attentes intégrées qu'ils peuvent sélectionner et modifier selon leurs besoins. Au terme d'un échange avec leurs employés, les gestionnaires voient les attentes signifiées être officialisées et inscrites automatiquement au bilan des réalisations que les employés peuvent alimenter graduellement en vue de leur prochaine évaluation annuelle.

Gestion du développement des compétences et de la relève

La plateforme en question permet aussi l'évaluation des compétences et l'élaboration de plans de développement. Elle offre un outil de revue de talents qui permet de situer le personnel en fonction de son potentiel et de sa contribution globale à l'organisation, ce qui facilite ainsi la gestion de la relève et l'utilisation optimale des forces et des talents des employés. Les gestionnaires peuvent également analyser les vulnérabilités de leur équipe au gré de l'évolution des caractéristiques de leurs postes, de leurs titulaires ou des mouvements de personnel. Ils peuvent visualiser la répartition des risques de leur équipe et obtenir des pistes d'action pour chaque niveau de vulnérabilité obtenu.

Bref, cet outil est conçu sur la base d'un processus dynamique et interactif, ce qui favorise les échanges entre le gestionnaire et ses employés et, de ce fait, leur responsabilisation quant à leur développement et à leur cheminement professionnel.

La Commission constate que plusieurs initiatives intéressantes et novatrices s'implantent dans des MO pour adapter la GRH à l'évolution des besoins et des nouveaux défis sociaux. Il serait efficient de favoriser la mise en commun des approches au sein de la fonction publique en ce qui a trait notamment à des dimensions liées à la mobilisation, au développement du leadership, à l'accompagnement de gestion et d'équipe, à la reconnaissance et à la santé au travail de même qu'à la rétention du personnel et au transfert d'expertise. Malgré cette mise en commun, la Commission considère comme important que le SCT poursuive son rôle de soutien dans l'élaboration d'outils d'aide à la GRH.

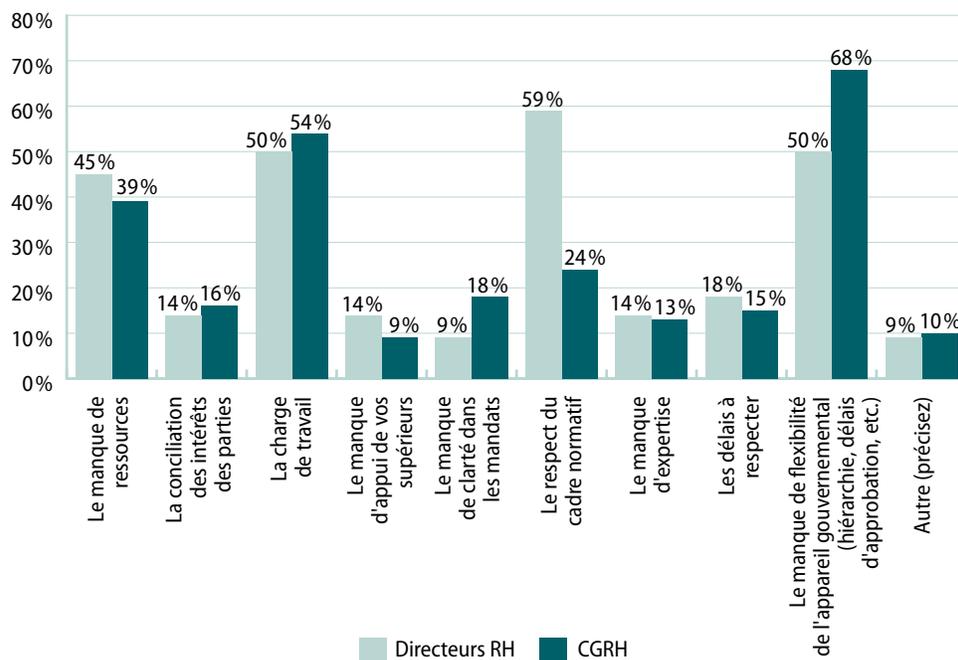
4.5 DIFFICULTÉS ET PRÉOCCUPATIONS

Lourdeur et rigidité du cadre normatif

La complexité des processus et la rigueur de l'appareil gouvernemental figurent parmi les principaux sujets de préoccupation : 50 % des directeurs RH et 68 % des CGRH sondés l'ont fait ressortir comme une source de difficultés (voir la figure 5). Par exemple, certains ont mentionné que la lourdeur du cadre normatif en matière de dotation ne permet pas de faire face à l'environnement du marché du travail. Un des directeurs RH rencontrés a exprimé le souhait que les organismes centraux adaptent les processus et fassent preuve de plus de souplesse, d'agilité et d'adaptabilité.

Les contraintes découlant de l'application du cadre normatif constituent également l'une des préoccupations majeures dans les DRH. Ce sont des situations où les demandes et les attentes des gestionnaires ne peuvent pas toujours s'appliquer dans le respect du cadre normatif. Selon les résultats du sondage, 59 % des directeurs RH confirment que les principales difficultés auxquelles ils doivent faire face pour mener à bien leur travail ou pour accomplir leur fonction correctement ont trait au respect du cadre normatif (voir la figure 5).

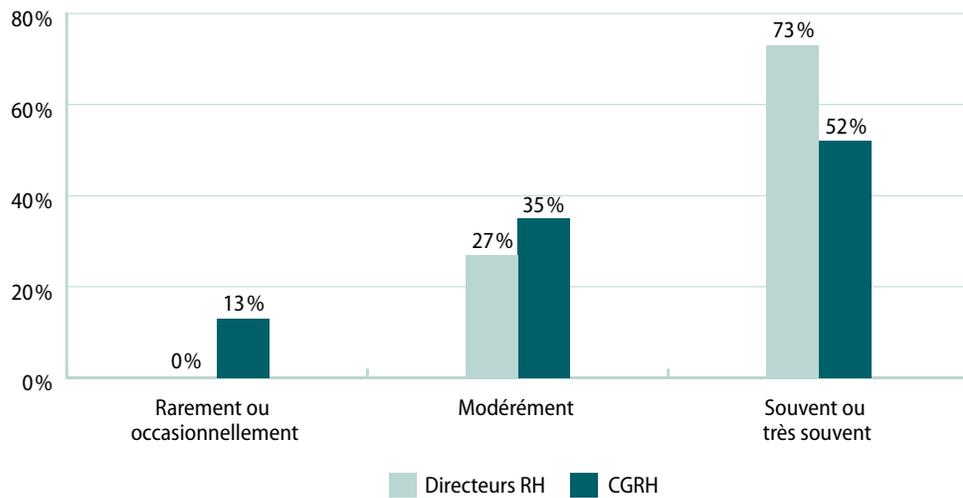
FIGURE 5 Difficultés et préoccupations vécues par les directeurs RH et les CGRH



Note : Les répondants avaient la possibilité de cocher plusieurs choix de réponses.

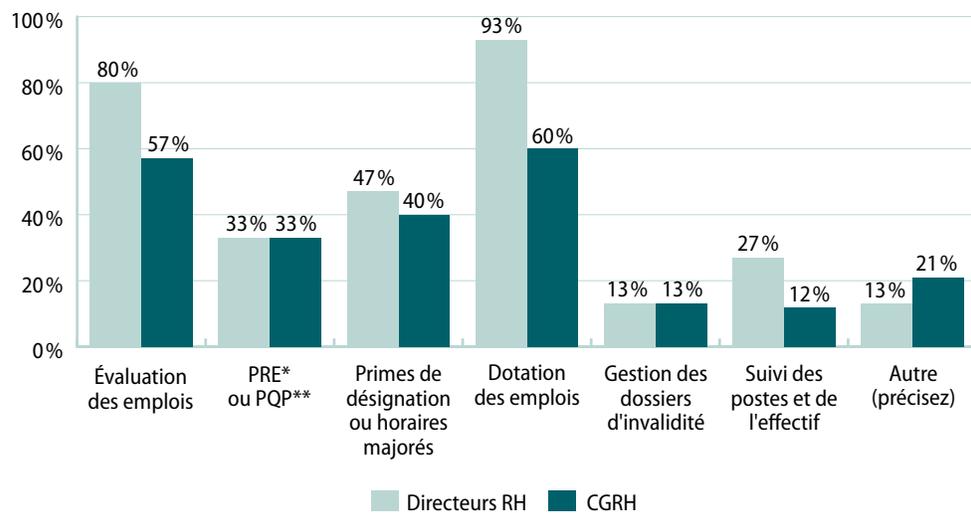
De plus, 68 % des directeurs RH et 39 % des CGRH sondés ont affirmé ressentir de la pression pour déroger au cadre normatif. Parmi eux, 73 % des directeurs RH et 52 % des CGRH ont indiqué éprouver cette impression souvent ou très souvent (voir la figure 6).

FIGURE 6 Fréquence à laquelle les directeurs RH et les CGRH ont ressenti de la pression, parmi ceux qui en ont ressenti



Enfin, les deux principaux éléments du cadre normatif pour lesquels les répondants ont affirmé subir de la pression sont la dotation et l'évaluation des emplois (voir la figure 7).

FIGURE 7 Principaux éléments du cadre normatif pour lesquels les directeurs RH et les CGRH ont affirmé subir de la pression, parmi ceux qui en ont ressenti



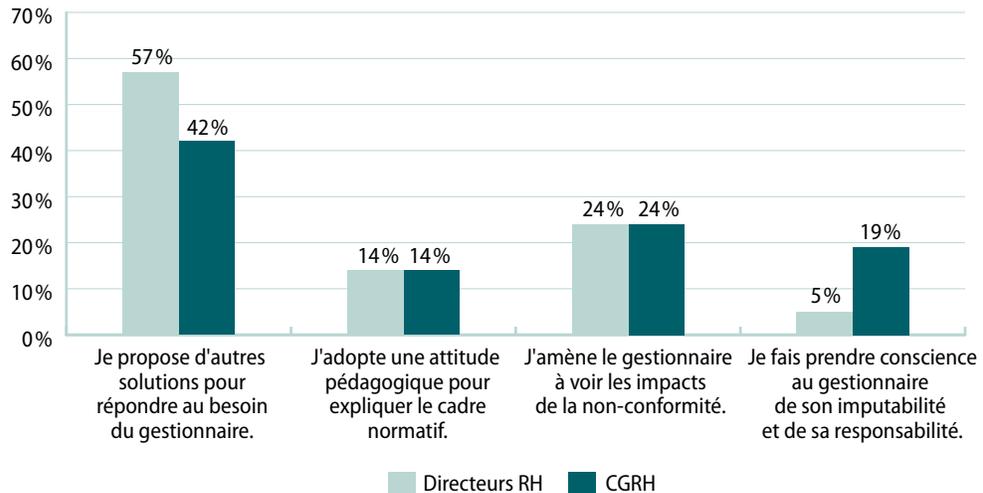
Note : Les répondants avaient la possibilité de cocher plusieurs choix de réponses.

* : promotion à la suite de la réévaluation d'un emploi

** : processus de qualification particulier

Cependant, lorsqu'ils font face à des demandes qui ne peuvent s'appliquer dans le respect du cadre normatif, tous les directeurs RH rencontrés en entrevue ont affirmé tenter de trouver des solutions de rechange permettant de répondre aux besoins des gestionnaires conformément aux règles. Toutefois, les données du sondage indiquent que seulement 57 % des directeurs RH et 42 % des CGRH sondés ont privilégié le fait de proposer d'autres solutions, comme le montre la figure 8. Par ailleurs, de l'avis de certains gestionnaires rencontrés en entrevue, les DRH éprouvent parfois des difficultés à imaginer des solutions pour concilier l'intérêt des parties.

FIGURE 8 Stratégies adoptées par les directeurs RH et les CGRH pour les demandes qui ne s’harmonisent pas avec le cadre normatif



Note : En raison de l'arrondissement des pourcentages, les sommes ne totalisent pas 100 %.

Manque de ressources et de certaines expertises au sein des directions des ressources humaines

Un autre sujet de préoccupation dans les DRH est le manque de ressources pour que les directeurs RH et les CGRH puissent remplir leurs fonctions de manière appropriée (voir la figure 5). L'ensemble des directeurs RH rencontrés considèrent avoir l'expertise nécessaire pour mener à bien leur rôle. Ils estiment pouvoir compter sur des équipes qualifiées et compétentes. Ils reconnaissent néanmoins que c'est un équilibre fragile dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. Ils affirment aussi avoir besoin de plus d'outils et de soutien dans certains domaines tels qu'en dotation, en santé psychologique, en santé et en sécurité du travail, en relations de travail de même qu'en développement organisationnel. Par exemple, un des directeurs RH rencontrés mentionne qu'il serait intéressant de créer un système intégré en GRH (dotation, PMO, invalidités, accidents du travail, formation). Un autre directeur RH a souligné l'importance de développer davantage le réseau d'entraide en collaboration avec le FDRH afin de partager, entre MO, les outils mis au point en la matière et aussi de préserver les acquis dans ce domaine.

Huit gestionnaires rencontrés sur neuf croient également que les DRH ont l'expertise nécessaire pour mener à bien leur mission. Selon eux, les personnes en poste dans les DRH sont compétentes et soutiennent bien l'organisation. Cependant, malgré un taux de satisfaction élevé quant aux services rendus par la DRH, quatre des neuf gestionnaires ont mentionné que la forte mobilité chez les CGRH et le manque de ressources au sein des DRH peuvent rendre difficiles le maintien d'un soutien efficient à moyen et à long termes ainsi que le suivi de dossiers à long terme. De surcroît, de l'avis d'un gestionnaire, il y a un manque d'expertise pour les besoins en matière de santé psychologique. Il faudrait, selon lui, renforcer les ressources en relation d'aide, notamment par l'entremise de psychologues ou de conseillers en orientation.

Enfin, la charge de travail a été désignée comme une réelle source de difficultés par 50 % des directeurs RH et 54 % des CGRH sondés (voir la figure 5).

La Commission reconnaît la complexité des processus et le manque de flexibilité du cadre normatif. Elle est également préoccupée par la pression ressentie dans les DRH pour déroger aux dispositions du cadre normatif. Ainsi, afin que les organisations deviennent plus agiles, tout en maintenant des préoccupations d'éthique et d'équité, la révision à venir du cadre normatif et le développement d'outils numériques dans le domaine des RH sont nécessaires pour assurer la performance organisationnelle.

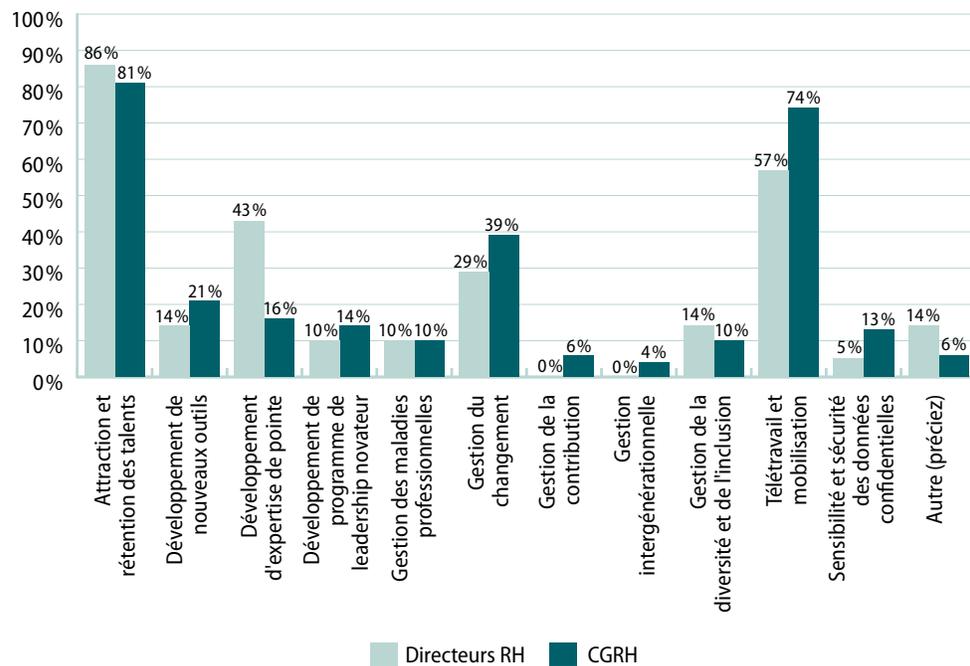
4.6 DÉFIS

Depuis plusieurs années, la pénurie de main-d'œuvre est un des principaux enjeux auquel la fonction publique fait face. De plus, le virage numérique, le télétravail et les changements constants constituent maintenant la nouvelle réalité de ses employés.

- **Attraction et rétention d'une main-d'œuvre qualifiée**

Lors des entrevues, six des neuf gestionnaires interrogés ont affirmé que les principaux défis pour les DRH sont liés à l'attraction et à la rétention du personnel dans différents secteurs d'activité. En outre, 86 % des directeurs RH et 81 % des CGRH (voir la figure 9) sont du même avis. En effet, dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre, tout l'enjeu consiste à attirer de nouveaux talents, surtout dans des domaines où l'expertise est rare. En ce sens, les gestionnaires et les SMDO interrogés soulignent l'importance de faire rayonner la fonction publique comme employeur de choix. Certains ont parlé de l'importance d'assouplir le processus de recrutement – lequel sera d'ailleurs révisé à la suite des modifications qui seront apportées à la *Loi sur la fonction publique* – ainsi que de renforcer la mobilisation des employés afin de maintenir et de consolider le sentiment d'appartenance à la fonction publique.

FIGURE 9 Défis dans le contexte actuel des transformations numériques, environnementales et organisationnelles



Note : Les répondants avaient la possibilité de cocher plusieurs choix de réponses.

- **Télétravail**

Au regard du contexte lié à la pandémie de COVID-19, les cinq directeurs RH ont mentionné que l'implantation du télétravail représente à l'heure actuelle et demeurera un défi de taille auquel devront faire face tous les acteurs de la GRH. Les répondants au sondage abondent dans le même sens. Ainsi, plus de 74 % des CGRH et de 57 % des directeurs RH sont du même avis (voir la figure 9). Aussi, tous les directeurs RH soulignent la nécessité d'une gestion plus agile des employés et d'une gestion axée sur les résultats. Les directeurs RH et les SMDO interrogés ont également mis l'accent sur l'importance de former les gestionnaires pour qu'ils soient en mesure de gérer leur personnel à distance. Enfin, les directeurs RH

ont mentionné que cette nouvelle réalité requiert l'acquisition de nouvelles compétences numériques pour le personnel de la fonction publique.

Les directeurs RH se sont également interrogés sur l'application des règles d'éthique pour les télétravailleurs. Un SMDO précise aussi que, en contexte de télétravail, il faudra se conformer aux règles de sécurité et de protection de l'information avec un souci constant de la préservation de l'image et de la crédibilité des institutions publiques. Un gestionnaire consulté estime que l'augmentation des possibilités d'emploi au niveau régional grâce au télétravail et la complexité du monde du travail exigeront davantage de prévoyance, de souplesse et d'adaptabilité.

- **Mobilisation**

Les directeurs RH et les SMDO interrogés ont souligné l'importance de mettre en place des pratiques pour favoriser la mobilisation, la collaboration et l'esprit d'équipe surtout en contexte de télétravail. Selon un directeur RH, le sentiment d'appartenance au groupe et à l'organisation sera fragilisé, et les employés travailleront de manière plus isolée. Le défi sera de maintenir la mobilisation et l'engagement de tous. Par exemple, selon un SMDO, l'accueil et l'intégration du nouveau personnel devront se faire différemment afin de permettre une bonne appropriation de la mission de l'organisation et de favoriser l'implantation d'un sentiment d'appartenance. Des gestionnaires ont souligné l'importance de faire vivre une expérience employé satisfaisante, et ce, dès l'affichage d'une offre d'emploi, de maintenir le sentiment d'appartenance des employés à la culture de l'organisation et de participer à générer une expérience employé mobilisatrice. La communication s'avérera primordiale pour susciter l'adhésion des employés.

Par ailleurs, trois directeurs RH ont énoncé qu'une importance accrue devra être accordée à la santé physique et psychologique du personnel. On peut s'attendre ainsi à l'augmentation des attentes des employés envers les organisations par rapport à leur bien-être et à leur santé. De leur côté, les gestionnaires ont souligné la difficulté à percevoir d'éventuels problèmes psychologiques dans un contexte de gestion à distance avec les équipes. Par conséquent, le renforcement des services de soutien psychologique pour contrer l'isolement et faciliter la mobilisation sera plus que jamais nécessaire. La santé mentale représente donc un enjeu majeur.

La Commission considère que tous les défis mentionnés ci-dessus sont importants et doivent faire l'objet d'une attention particulière de la part des instances gouvernementales.

Il ressort des commentaires obtenus au cours des travaux certains risques et occasions liés au télétravail :

- Pour ce qui est des risques, on note la confidentialité des opérations, la sécurité informatique, l'éthique de travail, la santé psychologique, la mobilisation et le sentiment d'appartenance au sein des équipes;
- En matière d'occasions, on retient la facilité d'accès aux emplois des MO situés dans les grands centres pour les citoyens vivant en région, l'accessibilité accrue aux emplois de la fonction publique pour les personnes handicapées et la conciliation travail-famille.



CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Ce rapport met en lumière de l'information importante sur le portrait de la fonction RH dans la fonction publique québécoise. La Commission considère que celle-ci servira la réflexion nécessaire à l'évolution de la GRH et de ses diverses composantes.

Les constats démontrent également que les DRH ont développé un rôle d'influence au cours des dernières années, notamment auprès des autorités. Les enjeux en matière de GRH sont majeurs; la Commission est d'avis que la fonction RH doit continuer de se développer, notamment par l'entremise de nouvelles expertises, afin de se positionner davantage comme partenaire stratégique et d'être capable de suivre les organisations en pleine transformation. Ainsi, le développement de compétences s'apparentant à celles d'accompagnateurs internes, de psychologues organisationnels ou encore de formateurs en leadership pourrait être envisagé pour relever les défis de l'ère numérique, du télétravail, de la mobilisation et de la santé psychologique au travail.

Au regard du contexte actuel lié à la pandémie de COVID-19, la Commission reconnaît que le télétravail est un des principaux défis auxquels devront faire face tous les acteurs de la GRH, ce qui amène au premier plan celui de la santé des personnes au travail. L'enjeu des transformations numériques dans la fonction publique est un sujet récent, en pleine expansion¹⁹. L'évolution de la fonction RH passe aussi par la modernisation des outils dans le domaine. La Commission croit que, dès à présent et au cours des années à venir, les équipes RH devront s'appliquer à maintenir et à renforcer la culture organisationnelle, à favoriser la mobilisation et à faciliter la transition vers un modèle d'organisation plus agile et flexible²⁰.

Dans cette lignée, il sera intéressant de suivre l'évolution de la fonction RH à travers les grandes transformations qui toucheront la fonction publique québécoise.

RECOMMANDATIONS

La Commission recommande au Secrétariat du Conseil du trésor :

1. D'intensifier son rôle de soutien à la performance organisationnelle gouvernementale en accentuant la concertation auprès des directions des ressources humaines des ministères et des organismes, et ce, dans une perspective de développement d'organisations apprenantes;
2. De mettre à la disposition des directions des ressources humaines des outils additionnels afin de les soutenir dans l'atteinte des objectifs gouvernementaux prévus dans la *Politique-cadre de gestion des ressources humaines* et compte tenu des modifications qui seront apportées à la *Loi sur la fonction publique*.

19. Steeve JACOB et Steven OUELLET, *Transformation du travail et évolution des compétences dans la fonction publique à l'ère numérique*, Québec, Chaire de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique, 2019, 39 p. En ligne : [https://www.fss.ulaval.ca/sites/fss.ulaval.ca/files/fss/2019%20-%20Cahier%20%231%20\(Comp%C3%A9tences%20num%C3%A9riques\).pdf](https://www.fss.ulaval.ca/sites/fss.ulaval.ca/files/fss/2019%20-%20Cahier%20%231%20(Comp%C3%A9tences%20num%C3%A9riques).pdf)

20. Yvon PESQUEUX, *Le modèle de l'organisation flexible*, Paris, European School of Advanced Management (Hesam Université), 2020, 34 p. Également disponible en ligne : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02675422/document>

COMMENTAIRES DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

« Le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) remarque que les constats présentés dans l'étude sont en cohérence avec les priorités en gestion des ressources humaines annoncées dans la Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 et avec les travaux relatifs au projet de la refonte de la dotation pour lesquels différents projets sont en cours de mise en œuvre.

Le SCT travaille activement à intensifier son rôle de soutien à la performance organisationnelle gouvernementale en œuvrant de concert avec les directions des ressources humaines des ministères et organismes (MO), et ce, notamment par le biais de comités de travail, de réseaux de répondants et du Forum des directrices et directeurs des ressources humaines, dans l'identification des besoins ainsi que dans la planification, le développement et le déploiement de ses projets.

De plus, le SCT mène différents travaux afin de mettre à la disposition des directions des ressources humaines des outils additionnels et une offre de service visant notamment à soutenir les MO dans l'atteinte des objectifs gouvernementaux prévus dans la *Politique-cadre de gestion des ressources humaines* et dans les modifications qui seront apportées à la Loi sur la fonction publique. Plusieurs projets sont en cours et seront déployés progressivement au courant des prochains mois et des prochaines années.

Ainsi, le SCT adhère aux recommandations présentées dans cette étude et à cet effet, vous trouverez joint le tableau des mesures qui seront prises pour y donner suite. »

BIBLIOGRAPHIE

- DORVAL, Josée. *Le rôle stratégique de la fonction RH en entreprise*, Lévis, CONCEPT RH, Copyright © 2021. En ligne : <http://conceptrh.com/le-role-strategique-de-la-fonction-rh-en-entreprise/>
- JACOB, Steeve, et Steven OUELLET. *Transformation du travail et évolution des compétences dans la fonction publique à l'ère numérique*, Québec, Chaire de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique, 2019, 39 p. En ligne : [https://www.fss.ulaval.ca/sites/fss.ulaval.ca/files/fss/2019%20-%20Cahier%20%231%20\(Comp%C3%A9tences%20num%C3%A9riques\).pdf](https://www.fss.ulaval.ca/sites/fss.ulaval.ca/files/fss/2019%20-%20Cahier%20%231%20(Comp%C3%A9tences%20num%C3%A9riques).pdf)
- Loi sur l'administration publique*, RLRQ, c. A-6.01.
- Loi sur la fonction publique*, RLRQ, c. F 3.1.1.
- Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État*, RLRQ, c. G-1.011.
- PESQUEUX, Yvon. *Le modèle de l'organisation flexible*, Paris, European School of Advanced Management (Hesam Université), 2020, 34 p. En ligne : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02675422/document>
- PETIT, Mélanie. *Les attentes professionnelles des jeunes de la génération Y*. Rapport no 1, HEC Montréal, 20 août 2008. En ligne : <https://csmoca.org/wp-content/uploads/2017/07/Rapport1GenerationY.pdf>
- SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Politique-cadre de gestion des ressources humaines*, Québec, SCT, novembre 2013, 37 p. Également disponible en ligne : https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/politique_cadre_gestion_rh.pdf
- SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Pour un milieu de travail sain : Politique-cadre en matière de prévention et de traitement des situations d'incivilité, de conflit et de harcèlement psychologique ou sexuel au travail*, Québec, SCT, avril 2020, 12 p. Également disponible en ligne : https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/politique_cadre_prevention_traitement_incivilite_conflit_harcelement_psychologique_sexuel.pdf
- SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 : Innover. Se renouveler. Se démarquer.*, Québec, SCT, mai 2018, 34 p. Également disponible en ligne : https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_humaines/Strategie_GRH/strategie_GRH.pdf

**Commission
de la fonction
publique**

Québec 

800, place D'Youville, 7^e étage

Québec (Québec) G1R 3P4

www.cfp.gouv.qc.ca

418 643-1425

Sans frais 1 800 432-0432

Télécopieur 418 643-7264

cfp@cfp.gouv.qc.ca