POLITIQUE-CADRE
DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

UN QUÉBEC POUR TOUS

Québec

POLITIQUE-CADRE
DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Cette publication a été réalisée
par le Secrétariat du Conseil du trésor
et produite par la Direction des communications.

Pour obtenir un exemplaire du document,
veuillez communiquer avec
le Sous-secrétariat aux politiques de ressources humaines
et aux relations de travail.

Secrétariat du Conseil du trésor
2e étage, secteur 400
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8
Téléphone : 418 643-0875, poste 4611

Vous pouvez obtenir de l'information au sujet
du Conseil du trésor et de son Secrétariat
en vous adressant à la Direction des communications
ou en consultant son site Web.

Direction des communications
Secrétariat du Conseil du trésor
5e étage, secteur 500
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8

Téléphone : 418 643-1529
Sans frais : 1 866 552-5158
Courriel : communication@sct.gouv.qc.ca
Site Web : www.tresor.gouv.qc.ca

Dépôt légal – 2013
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-69159-4 (imprimé)
ISBN 978-2-550-69160-0 (en ligne)

Tous droits réservés pour tous les pays.
© Gouvernement du Québec – Novembre 2013

Table des matières

Introduction 7

But
de la politique-cadre 8

Champ d'application 8

Acteurs de la gouvernance
et de la gestion
des ressources humaines 8

Principes directeurs 10

Orientations prioritaires 13

1. L'organisation administrative 14
2. La planification
   de la main-d'œuvre 16
3. La gestion
   de la main-d'œuvre 19
4. Le développement
   du personnel 22
5. La santé des personnes
   au travail 26
6. La mobilisation
   du personnel 29
7. La gestion des relations de travail 32

Attentes et objets
de reddition de comptes 35

Date d'entrée en vigueur 37

Introduction

La fonction publique est appelée à jouer un rôle fondamental au cœur des enjeux actuels qui interpellent l'État québécois quant à la réalisation de ses missions et à sa capacité de fournir à la population québécoise les services de qualité auxquels elle a droit. L'ampleur des défis que posent les changements démographiques, socioéconomiques et technologiques incite le gouvernement à repenser ses orientations et à adapter ses stratégies d'intervention afin de pouvoir mieux servir les citoyens et d'accroître l'efficience des services publics, maintenant et dans le futur.

Dans cette perspective, le Conseil du trésor a adopté la Politique-cadre de gestion des ressources humaines de la fonction publique, laquelle sert de toile de fond à un ensemble d'actions et de mesures structurantes qui permettront à la fonction publique de s'adapter aux mutations profondes qui touchent plus particulièrement le marché de l'emploi, tout en assurant la cohérence de l'action avec les priorités gouvernementales. À ce chapitre, l'efficacité et l'efficience de la prestation de services, la rigueur et la transparence dans l'utilisation des fonds publics, le maintien et le développement de l'expertise de la fonction publique, la flexibilité dans les façons de faire et enfin le renforcement d'une culture d'intégrité constituent les défis majeurs que la fonction publique doit impérativement relever.

Le Conseil du trésor entend, par la même occasion, améliorer la gestion axée sur les résultats et la reddition de comptes publique en matière de gestion des ressources humaines, tant à l'égard des missions sectorielles qu'à l'échelle de la fonction publique dans sa globalité. Conséquemment, la planification stratégique effectuée périodiquement par les ministères et organismes (MO) de la fonction publique se veut l'instrument privilégié pour faire de la gestion des ressources humaines un élément clé de la réalisation des missions et de la performance attendue par la population. Les plans d'action qui en découlent, appuyés par des attentes formulées à chaque palier de l'organisation, favoriseront la concrétisation des choix stratégiques et des engagements publics à l'égard de la gestion des ressources humaines.

La présente politique-cadre énonce des orientations visant à adapter la gestion des ressources humaines aux conditions actuelles et anticipées du marché du travail et à instituer de nouvelles façons de faire favorisant la pérennité des missions publiques et l'atteinte d'objectifs de performance, au regard notamment de l'optimisation des ressources allouées. Elle constitue par ailleurs le premier jalon d'une démarche menant à la révision et à l'actualisation du cadre administratif et normatif régissant les MO dans la gestion des ressources humaines dont ils ont la responsabilité. Cet exercice s'inscrit dans une perspective de simplification administrative et de responsabilisation des acteurs, notamment ceux qui sont directement engagés dans la gestion des ressources humaines.

But de la politique-cadre

La Politique-cadre de gestion des ressources humaines a pour but d'établir les grands paramètres d'action, les orientations et les attentes gouvernementales qui doivent être pris en considération dans l'exercice des responsabilités qui incombent aux sous-ministres, aux dirigeants d'organisme, aux gestionnaires et à leurs délégataires en vertu des dispositions du cadre légal et administratif. Elle vise plus précisément à :

- Rappeler les rôles et responsabilités qui incombent aux acteurs de la gouvernance et de la gestion des ressources humaines en vertu du cadre légal ou de dispositions administratives propres à chacun des domaines d'activité visés ;
- Assurer la cohérence et la complémentarité des actions sur la base de principes directeurs généraux et d'orientations s'appliquant spécifiquement à chacun des domaines d'activité visés ;
- Définir les attentes du Conseil du trésor ainsi que les objets et modalités de la reddition de comptes au regard de ses orientations.

Champ d'application

La présente politique-cadre s'applique aux MO dont le personnel est nommé suivant la Loi sur la fonction publique.

Acteurs de la gouvernance et de la gestion des ressources humaines

La Loi sur l'administration publique ainsi que la Loi sur la fonction publique établissent le cadre légal de la gouvernance et de la gestion des ressources humaines de la fonction publique québécoise. Les rôles et responsabilités des principaux acteurs gouvernementaux et institutionnels y sont précisément définis. La gouvernance et la gestion des ressources humaines reposent sur un modèle d'organisation qui fait appel à la cohésion, à la concertation, à l'engagement et à la collaboration.

Le **Conseil du trésor** est l'entité responsable des orientations gouvernementales et du cadre de gestion des ressources humaines de la fonction publique. La Loi sur l'administration publique lui confère notamment la responsabilité d'établir des politiques de gestion des ressources humaines, de déterminer la rémunération et les conditions de travail ainsi que de négocier les conventions collectives.

Responsable de l'Administration gouvernementale, le **président du Conseil du trésor** est investi de fonctions ministérielles qu'il exerce sur l'ensemble de la fonction publique. Il est responsable et il a l'obligation de rendre compte devant l'Assemblée nationale du Québec de l'application de la Loi sur l'administration publique et de la Loi sur la fonction publique.

Organe administratif du Conseil du trésor, le **Secrétariat du Conseil du trésor** appuie le Conseil dans l'exercice de ses pouvoirs et de ses fonctions, notamment dans la détermination des orientations gouvernementales, des règlements, des politiques et des directives qui guident et encadrent les actions des MO dans la gestion des ressources humaines dont ils ont la responsabilité. Il assiste par ailleurs le gouvernement dans son rôle d'employeur. Le Secrétariat du Conseil du trésor agit en la personne

du secrétaire du Conseil du trésor, qui détient les pouvoirs d'un sous-ministre et qui a l'autorité du président du Conseil du trésor dans l'exercice de ses fonctions.

Dans les MO, la gestion des ressources humaines incombe aux **sous-ministres ou aux dirigeants d'organisme**. 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.

Autre acteur essentiel à la gouvernance et à la gestion des ressources humaines de la fonction publique, la **Commission de la fonction publique** veille au respect des valeurs, des principes et des objectifs de gestion des ressources humaines de la fonction publique québécoise. À titre de tribunal administratif, elle peut notamment entendre les recours en appel des fonctionnaires prévus par la Loi sur la fonction publique. À titre d'organisme de surveillance, la Commission de la fonction publique dispose d'un pouvoir de vérification et d'enquête, réalise des études, formule des recommandations et, si nécessaire, fait rapport à l'Assemblée nationale.

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 administratifs. Parmi ces acteurs, le regroupement des directrices et directeurs des ressources humaines qui exercent leur activité au sein des MO, le regroupement des directrices et directeurs généraux de l'administration, les syndicats ou associations représentatives des employés et, enfin, le Centre de services partagés du Québec qui assure la réalisation d'activités administratives, principalement sur la base d'activités déléguées et d'ententes de services.

Principes directeurs

La présente politique-cadre prend appui sur les sept principes directeurs énoncés ci-après. Ces derniers servent d'assise aux orientations prioritaires en matière de gestion des ressources humaines. Ils portent sur les finalités et les valeurs inhérentes à la mission publique ainsi que sur les conduites et les comportements attendus.

L'engagement de service public

Fondement premier des États de droit et des sociétés démocratiques, la poursuite de l'intérêt général et du mieux-être collectif constitue la raison d'être des activités de l'Administration gouvernementale. Par-delà les conjonctures qui orientent le parcours de l'État, le citoyen demeure et doit demeurer au cœur des finalités de la mission publique. De ce principe découlent les impératifs d'État de continuité du service public, d'égalité d'accès au service public et enfin d'adaptabilité du service public aux valeurs et à l'évolution de la société.

La fonction publique comme institution de même que les personnes qui, prises individuellement, la composent, adhèrent et participent à cet engagement de service public.

L'alignement des actions sur la vision et les priorités de l'État

La gestion des ressources humaines de la fonction publique s'inscrit dans une vision gouvernementale partagée et mise en œuvre par les MO. Elle concourt à l'atteinte des priorités de l'État et d'objectifs gouvernementaux définis selon les fondements de la Loi sur l'administration publique à l'égard de la qualité des services aux citoyens, de la gestion axée sur les résultats et du respect du principe de la transparence.

Par ailleurs, le mode d'organisation des ressources humaines, institué par la Loi sur la fonction publique, appelle à l'atteinte d'autres objectifs gouvernementaux inhérents à l'accomplissement de la mission publique. Ces objectifs visent notamment l'efficience de l'administration, l'utilisation et le développement des ressources humaines d'une façon optimale, l'exercice des pouvoirs de gestion des ressources humaines le plus près possible des personnes, l'égalité d'accès de tous les citoyens à la fonction publique, l'impartialité et l'équité des décisions touchant les fonctionnaires et enfin la contribution optimale, au sein de la fonction publique, des diverses composantes de la société québécoise.

Le respect et le renforcement des valeurs de la fonction publique

La déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise énonce les valeurs communes qui servent d'assise au personnel de la fonction publique dans la réalisation de ses missions. Selon cette déclaration, la compétence, l'impartialité, l'intégrité, la loyauté et le respect constituent les valeurs fondamentales qui concourent à la qualité de services aux citoyens et à la poursuite de l'intérêt public.

Ces valeurs servent résolument de toile de fond à la présente politique-cadre, l'objectif étant ultimement de préserver la confiance des citoyens envers les institutions gouvernementales et la fonction publique.

Au regard des nouveaux enjeux découlant de l'évolution du contexte social, économique et technologique, le Conseil du trésor réaffirme et renforce le respect des valeurs de la fonction publique, notamment en ce qui touche l'éthique et la déontologie.

La performance organisationnelle

Les stratégies d'intervention et les plans d'action élaborés par les MO de la fonction publique à l'endroit des ressources humaines dont ils ont la responsabilité visent par définition l'amélioration de la performance organisationnelle, celle-ci étant fondamentalement tributaire des performances individuelles, de la synergie des équipes de travail et de la prise en considération adéquate des besoins et aspirations professionnels des personnes qui travaillent au sein de la fonction publique.

Être performant, c'est s'acquitter de sa mission en atteignant les objectifs stratégiques et les objectifs de qualité de services aux citoyens, en utilisant de manière judicieuse les ressources, en maintenant un environnement de travail mobilisateur, propice à la santé des personnes et à leur épanouissement professionnel, en offrant des produits et services de qualité dans le respect des lois et règlements qui s'appliquent, tout en assurant la continuité des opérations.

L'engagement et la coresponsabilité des acteurs

Le Conseil du trésor reconnaît le rôle respectif des acteurs de la gouvernance et de la gestion des ressources humaines et compte sur l'engagement de chacun d'entre eux. Il mise sur une approche de concertation, de gestion des interdépendances, de respect des pouvoirs et responsabilités des MO. Cette approche implique à terme une mesure des résultats à l'échelle de la fonction publique, suivant les obligations de reddition de comptes qui incombent à chaque acteur en matière de gestion des ressources humaines.

Le leadership de gestion

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 confiées et qui sont indispensables à la réalisation des missions publiques. Le Conseil du trésor reconnaît le leadership de gestion comme un levier stratégique d'innovation pour assurer la disponibilité et le développement des compétences nécessaires aux missions publiques et comme un vecteur de performance pour favoriser l'atteinte d'objectifs gouvernementaux.

La pérennité des savoirs et de l'expertise

Parce qu'ils sont détenteurs des savoirs et de l'expertise nécessaires à l'accomplissement de leur mission respective, les MO ont la responsabilité d'en assurer le maintien et le développement, et ce, aux fins de la qualité et de la pérennité des services offerts à la population. Pour ce faire, ils contribuent à l'établissement d'une culture de partage à l'échelle gouvernementale afin de capitaliser sur le patrimoine intellectuel que génère collectivement l'ensemble des employés de la fonction publique.

Orientations prioritaires

Le Conseil du trésor établit sept domaines d'activité en gestion des ressources humaines, qui font l'objet d'orientations.

1. L'organisation administrative

L'organisation administrative est un domaine de la gestion des ressources humaines qui s'intéresse à la structure d'une organisation, au partage des pouvoirs et aux interrelations entre les différentes unités administratives.

Les MO de la fonction publique sont constitués en vertu de lois qui définissent leur mission. En tant que responsables de la gestion des ressources humaines, les sous-ministres et dirigeants d'organisme interviennent en matière d'organisation administrative sur les choix structurels quant aux composantes stratégiques de l'organisation.

Ainsi, le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme est responsable de l'agencement logique, au sein de son organisation, des unités administratives en vue de réaliser des objectifs communs. La répartition des tâches confiées au personnel des différentes unités administratives et leur exercice coordonné sont planifiés en fonction d'une hiérarchie de pouvoirs et de responsabilités.

Les choix structurels du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme sont consignés dans un document administratif appelé le « plan d'organisation administrative ». Ce plan explique les changements apportés à la structure et présente divers documents dont l'organigramme, les descriptions et les évaluations des emplois d'encadrement de même que l'illustration de leur nombre et de leur niveau. Ce document est mis à jour lorsque des changements importants sont apportés à la structure organisationnelle.

Le plan d'organisation administrative est complété par divers renseignements dont certains sont étayés dans le plan stratégique de l'organisation (la mission, la vision, les valeurs de même que les objectifs stratégiques du MO). D'autres éléments d'information bonifieront le plan d'organisation administrative. Selon le cas, il peut s'agir de la présentation des produits et services dispensés, des mandats des unités administratives, des activités et des rôles, de l'identification des clients et des partenaires de même que des interrelations entre ces divers acteurs.

Orientation

1.1 Mettre en place une organisation administrative favorisant la performance

Afin de permettre la mise en place de modèles performants d'organisation du travail, les sous-ministres et dirigeants d'organisme de la fonction publique doivent au préalable s'assurer d'une organisation administrative respectant les critères suivants.

- **L'efficacité et l'efficience**

  Pour assurer une communication verticale efficace, le nombre de paliers hiérarchiques doit être restreint. Les activités visant un même but doivent être coordonnées par un gestionnaire. L'autorité hiérarchique est unique, bien définie et connue de tous. Les choix de l'organisation sont documentés, consignés et conservés de façon pérenne et accessible.

- **La cohérence et la stabilité**

  Les activités sont regroupées en fonction de leurs affinités. Elles sont distinctes pour chaque unité administrative et ne se chevauchent pas. Une structure cohérente qui répond aux critères d'efficacité et d'efficience assure la stabilité organisationnelle.

- **La comparabilité et l'équité**

  Les résultats des évaluations des emplois respectent une relativité ministérielle et interministérielle et la détermination du niveau des emplois correspond à ces résultats.

- **La spécificité des organisations**

  Composante d'une structure globale regroupant les grands domaines d'intervention de l'État, la mission d'un MO demeure unique et son organisation administrative traduit cette spécificité. L'établissement et la comparaison d'un ratio d'encadrement fournissent un premier indice permettant de mesurer l'observance des paramètres gouvernementaux en matière d'organisation administrative. Cet indice doit toutefois être apprécié en fonction de la mission et des caractéristiques propres à chaque organisation ainsi que de la main-d'œuvre qui la compose.

2. La planification de la main-d'œuvre

La gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre vise fondamentalement à réduire les écarts entre les besoins de personnel actuels et futurs des MO sur la base d'une vision prospective et d'une démarche proactive qui prennent en considération les zones de vulnérabilité et les solutions permettant de les atténuer. Elle revêt une dimension stratégique et devient un objet de préoccupation constant en raison du contexte actuel et anticipé du marché de l'emploi, mais aussi parce qu'elle tient compte des attentes du gouvernement et de la société québécoise à l'égard de la fonction publique en matière de performance.

En amont de plusieurs activités de gestion des ressources humaines, cet exercice permet de connaître les besoins en main-d'œuvre à court et à plus long terme, mais aussi de définir les orientations et les paramètres qui guideront d'autres processus du cycle de gestion des ressources humaines, notamment la dotation des emplois, la gestion de la performance, le développement des compétences et l'organisation du travail.

Il est de la responsabilité du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme de veiller à ce que les besoins en ressources humaines soient définis tant en nombre qu'en compétences et que cette démarche appuie les responsabilités que le Conseil du trésor exerce en matière de portrait de la main-d'œuvre à l'échelle gouvernementale. L'objectif ultime est de maintenir le niveau d'expertise nécessaire à la réalisation des missions de l'État et à la qualité des services à la population, tout en assurant la gestion efficiente des ressources.

Orientations

2.1 Inscrire la planification de la main-d'œuvre dans une perspective stratégique

La planification de la main-d'œuvre implique une démarche prospective et continue, fondée sur la vision stratégique que les MO se donnent dans l'accomplissement de leur mission respective, cette vision étant alignée sur les priorités et les objectifs de l'État.

Elle constitue une responsabilité de gestion qui doit être renforcée et exercée à tous les paliers de l'organisation. Elle contribue ultimement à l'adaptation et à l'évolution des missions publiques et des secteurs d'activité au regard des changements provenant des environnements interne et externe, en tenant compte des ressources allouées.

En réponse au défi majeur que pose le renouvellement de la main-d'œuvre de la fonction publique et en plus des missions respectives, il importe aussi que les stratégies d'action adoptées par les MO s'inscrivent de façon proactive dans une optique de gestion efficace de la relève, notamment en ce qui touche les fonctions de gestion, les expertises stratégiques et les postes clés qui assurent la qualité et la pérennité des missions publiques. Ces stratégies s'appuient généralement sur une diversité de moyens et elles doivent prendre en considération différents bassins de main-d'œuvre. Une composante variée de main-d'œuvre permet aux organisations de disposer de personnel ayant l'expérience et les compétences les mieux adaptées au profil des emplois. Les objectifs gouvernementaux d'embauche ainsi que les programmes d'accès à l'égalité doivent a priori être considérés.

2.2 Contribuer à la planification de la main-d'œuvre à l'échelle de la fonction publique

Transposée à l'échelle de la fonction publique, la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre doit s'appuyer sur les données quantitatives et qualitatives provenant des MO. Elle a pour objet de jeter un éclairage plus particulier sur certaines fonctions et corps d'emploi qui revêtent un caractère interministériel, qui comportent des attributs variés ou qui présentent un potentiel de risques compte tenu des compétences et des expertises à maintenir. Il en est ainsi de certains emplois spécialisés indispensables à l'accomplissement des missions sectorielles et qui font l'objet d'une forte concurrence sur le marché de l'emploi.

La capacité à offrir et à maintenir une prestation de services répondant aux mêmes exigences de qualité sur tout le territoire du Québec constitue un enjeu commun. Il importe conséquemment que les MO, en appui aux responsabilités du Secrétariat du Conseil du trésor, participent collectivement à l'établissement des diagnostics en matière de main-d'œuvre de la fonction publique.

Les études et les analyses qui en découlent contribueront ainsi à approfondir et à enrichir la connaissance de problématiques touchant la main-d'œuvre de même qu'à établir des bases de comparaison dans une optique d'étalonnage.

2.3 Miser sur des pratiques performantes de gestion des connaissances

Dans un contexte mondial marqué par l'économie du savoir, les capacités de la fonction publique à offrir des services de qualité à la population du Québec reposent plus que jamais sur les connaissances et les compétences de son personnel. Par-delà la prestation de services directe aux citoyens, l'apport de la fonction publique à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques publiques constitue une assise fondamentale et une condition première de la réalisation et de la pérennité de missions publiques adaptées au contexte socioéconomique et aux valeurs sociétales. Dans cette perspective, il importe que les MO assurent une gestion proactive et stratégique des connaissances, soit celles se rapportant à leur mission propre, mais aussi celles qui sont nécessaires à l'exercice des responsabilités transversales de fonctionnement de l'État.

Les changements sociodémographiques qui ont actuellement des répercussions sur le marché de l'emploi posent un défi plus immédiat à l'égard de la gestion des connaissances. Les nombreux départs à la retraite, la mobilité accrue du personnel et les mouvements liés à la progression de carrière constituent, à divers degrés, autant de facteurs de risque dont on doit tenir compte. Cette conjoncture appelle impérativement à une gestion des connaissances considérée comme partie intégrante de la planification de la main-d'œuvre et qui peut même avoir des retombées sur l'organisation administrative.

Plusieurs stratégies existantes de gestion des connaissances peuvent être utilisées simultanément. Il est primordial toutefois que les MO disposent d'une lecture organisationnelle des connaissances stratégiques indispensables à la réalisation et à l'évolution de leur mission respective. Il importe aussi que les pratiques de gestion des connaissances soient performantes et qu'elles s'inscrivent dans une démarche structurée permettant la détermination, le regroupement, la diffusion, le transfert et le renouvellement des savoirs explicites et tacites que détiennent individuellement et collectivement les MO.

3. La gestion de la main-d'œuvre

Le Québec peut compter sur une main-d'œuvre des plus diversifiées, et la fonction publique doit miser sur cette richesse pour relever les défis relatifs à la main-d'œuvre auxquels elle est confrontée. La capacité de la fonction publique à attirer, retenir et développer les personnes qui choisissent une carrière dans les services publics repose sur des considérations de compétence, de professionnalisme, de qualité des services, d'efficacité et d'efficience. Dans un contexte de mission publique, plusieurs valeurs institutionnelles, telles l'équité, la transparence et l'intégrité, ajoutent aux exigences et doivent se transposer concrètement dans la composition et la gestion de la main-d'œuvre.

De plus, la multiplicité des domaines d'intervention de l'État et le large éventail des professions qui en découle posent un défi additionnel à l'égard de la gestion des bassins de main-d'œuvre, notamment dans le contexte de services publics accessibles à l'ensemble des citoyens sur tout le territoire du Québec.

Les MO ont la responsabilité de gérer, de façon optimale, les ressources humaines qui leur sont confiées aux fins de leur mission respective. Dans un souci de cohérence organisationnelle à l'échelle de la fonction publique, les modes de gestion qu'ils adoptent doivent adéquatement tenir compte des caractéristiques et des impératifs propres à la prestation de services publics. Ils doivent aussi permettre l'atteinte d'objectifs gouvernementaux et refléter une vision de l'État employeur, par-delà les missions sectorielles et les structures administratives.

Orientations

3.1 Contribuer à l'image de marque de la fonction publique comme employeur

La réalisation de missions publiques est porteuse des attentes de la population du Québec et elle présente une grande visibilité. La notoriété de la fonction publique doit reposer sur son professionnalisme, sur sa capacité à placer le citoyen au cœur des services qu'elle dispense et enfin sur la communication à l'interne et à l'externe des valeurs sociétales qui sont à la base de l'exercice des missions publiques et de la contribution au bien-être collectif. Ces facteurs sont fortement associés au développement d'une image de marque de la fonction publique comme employeur.

Les MO doivent contribuer à cet objectif et faire en sorte que toutes les actions visant à faire connaître l'importance des missions publiques, les emplois et les avantages distinctifs de la fonction publique comme employeur, dans le but d'exercer un attrait auprès des citoyens, s'inscrivent dans cette perspective et qu'elles s'appuient sur des approches de communication intégrées et cohérentes.

Au quotidien, et dans toutes les sphères d'activité de l'État, l'image institutionnelle de la fonction publique comme employeur se façonne concrètement par des attitudes, des comportements et des gestes clés qui valorisent la relation que le citoyen entretient avec l'État.

3.2 Préserver l'expertise de la fonction publique en misant sur les ressources internes

Le maintien de l'expertise nécessaire à l'accomplissement des missions publiques représente un enjeu capital pour la fonction publique, notamment lorsque cette expertise revêt un caractère stratégique ou encore lorsqu'elle est unique et propre à l'exercice de fonctions gouvernementales.

Les MO misent sur les ressources de la fonction publique pour renforcer et préserver l'expertise interne, en diminuant conséquemment le recours à des ressources externes pour exercer des fonctions jugées stratégiques. Il importe ainsi d'adopter des mesures appropriées pour contrer la vulnérabilité de l'État et éviter tout rapport de dépendance dans des fonctions stratégiques devant relever exclusivement de l'exercice des missions de l'État.

À cette fin, les MO doivent déterminer leurs zones de vulnérabilité en tenant compte de leur mission et de leur contexte respectifs. Des actions visant à atténuer les risques doivent être entreprises relativement à la planification de la main-d'œuvre et à la gestion de la relève.

3.3 Recourir au personnel occasionnel uniquement pour répondre à des besoins provisoires ou périodiques

Les objectifs gouvernementaux visant l'attraction d'une main-d'œuvre qualifiée et la préservation des savoirs et des expertises stratégiques au sein de la fonction publique se traduisent par des stratégies de dotation qui optimisent la sélection du personnel, favorisent la qualité des emplois et contribuent à la pérennité des fonctions d'État. Ces modes de dotation doivent cependant respecter les principes et les règles d'équité et d'accessibilité s'appliquant au processus de dotation des emplois de la fonction publique, en vertu des dispositions de la Loi sur la fonction publique.

Il importe en ce sens que la dotation des emplois occasionnels réponde à un besoin provisoire ou périodique de main-d'œuvre et concerne un emploi d'une durée limitée et raisonnable, et qu'elle ne constitue en aucune façon un mode alternatif de dotation d'emplois réguliers.

Il est reconnu par ailleurs que le recours au personnel occasionnel pour exercer des fonctions récurrentes et de longue durée a pour effet de diminuer la capacité d'attraction de la fonction publique, de limiter le bassin de candidatures potentielles et d'accroître la précarité des emplois de la fonction publique.

Le Conseil du trésor s'attend conséquemment à ce que les MO limitent le recours au personnel occasionnel à l'usage pour lequel il est prévu.

4. Le développement du personnel

Le Conseil du trésor reconnaît le capital humain comme le facteur le plus déterminant dans l'accomplissement des missions publiques et dans l'atteinte de la performance que les citoyens attendent de l'État. Individuellement et collectivement, les personnes qui composent la fonction publique sont détentrices de compétences, d'expériences et de savoirs que l'on doit maintenir et développer pour assurer la qualité et la pérennité des services publics.

Dans un contexte de rareté des ressources, il convient tout particulièrement de s'assurer que l'investissement de l'État en matière de développement du personnel sera cohérent avec les besoins des MO, et ce, dans le cadre d'une démarche structurée et continue. Les ressources investies doivent aussi constituer un levier d'action soutenant les priorités gouvernementales, notamment quant à la préparation de la relève, quant aux nouveaux domaines de connaissances à développer et enfin quant aux nouvelles approches d'apprentissage préconisées.

Orientations

4.1 Assurer le développement continu des compétences

Le développement des compétences du personnel de la fonction publique doit être considéré comme un investissement dont il est possible de maximiser les retombées positives à court et à long terme, tant pour les MO que pour les personnes qui travaillent au sein de la fonction publique. Le développement continu des compétences revêt un caractère multidimensionnel et concourt à diverses finalités, par-delà la simple acquisition de connaissances. La qualité et la pérennité des services publics, l'atteinte d'objectifs de performance, la rétention et la mobilisation du personnel, la gestion du changement et l'accompagnement du personnel dans sa progression en emploi constituent autant de raisons et d'occasions d'accroître les compétences et d'en retirer les bénéfices tout au long de la vie professionnelle des personnes qui assurent le fonctionnement de l'État.

Soucieux d'offrir au personnel de la fonction publique la possibilité de diversifier ses expériences et d'acquérir de nouvelles compétences, notamment dans une perspective de progression de carrière, le Conseil du trésor préconise une approche situationnelle et la mise en place de parcours spécifiques de développement qui prendront en considération les fonctions névralgiques de la mission, les attentes communiquées au personnel ainsi que les objectifs de performance établis. Il en résultera des plans d'apprentissage qui ciblent les priorités et qui sont adaptés à la diversité des fonctions et aux caractéristiques de la main-d'œuvre. Ces plans favoriseront, autant que possible, la réalisation d'aspirations professionnelles, contribuant ainsi au renouvellement de la main-d'œuvre et à la capacité d'attraction de la fonction publique.

Deux prémisses doivent sous-tendre le développement continu des compétences. D'abord, la coresponsabilité qui allie les responsabilités d'employeur de l'État à la participation active du personnel à son propre cheminement de carrière. En second lieu, le développement des compétences qui s'inscrit dans le long terme et qui tient compte de l'actualisation des enjeux, des priorités gouvernementales, des besoins et des façons de faire.

4.2 Favoriser le développement de la relève

Considérant que le renouvellement de la fonction publique constitue un enjeu majeur auquel il faut répondre impérativement, le développement de la relève constitue un moyen à privilégier pour assurer la qualité et la pérennité des services publics. Il doit permettre la recension des expertises, des fonctions et des postes clés jugés stratégiques pour la réalisation des missions et donner lieu subséquemment à des mesures favorisant le choix et le développement de candidats compétents,

motivés et aptes à assumer d'autres responsabilités pour répondre adéquatement aux besoins de relève de la fonction publique.

Une approche prospective et globale s'impose. Il importe en effet que les MO disposent d'une lecture organisationnelle qui leur permettra d'anticiper, de façon plus systématique, les besoins organisationnels avant que des situations critiques ne surviennent.

Une telle démarche doit être fondée sur la recension de postes clés visés spécifiquement au chapitre des besoins de relève, mais elle s'appuie également sur le repérage et le développement des personnes qui, indépendamment des besoins immédiats, aspirent à un cheminement de carrière et démontrent un potentiel pouvant être développé dans la perspective d'un bénéfice mutuel. La relève de gestion demeure un sujet de préoccupation et se prête bien à cette pratique.

Vu l'ampleur et la diversité de l'appareil gouvernemental, ces occasions de progression professionnelle confèrent par ailleurs un avantage distinctif à l'État employeur. Elles renforcent sa capacité à attirer et à retenir les meilleurs talents.

4.3 Renforcer le développement du leadership de gestion

Les rôles et responsabilités qu'assument les gestionnaires au sein de la fonction publique et les attentes de performance qui leur sont communiquées rendent l'exercice de ces fonctions complexe et exigeant. Conscient de l'importance stratégique que revêt le leadership de gestion, le Conseil du trésor, de concert avec les MO, entend accroître le soutien offert aux gestionnaires et favoriser le développement des compétences de gestion en s'appuyant notamment sur des mécanismes d'échange et de réseautage.

Il est attendu conséquemment des MO qu'ils participent activement à toute démarche gouvernementale visant le développement du leadership de gestion et qu'ils mettent en œuvre des mesures additionnelles et complémentaires qui répondront de façon plus spécifique aux besoins de leur organisation respective. L'objectif ultime vise l'émergence, à l'échelle de la fonction publique et dans les secteurs d'activité, d'une culture d'entreprise qui s'appuie sur des équipes de gestion performantes et engagées, ce qui est une condition essentielle à la mobilisation et à la gestion efficace des ressources humaines dont ils ont la responsabilité.

4.4 Miser sur des approches de développement variées et performantes

Si les approches traditionnelles de formation sont bien connues, d'autres formes de développement permettent une meilleure intégration des apprentissages de même que leur utilisation optimale en emploi. Il importe ainsi de saisir et de multiplier les occasions d'apprentissage en recourant à la panoplie de moyens disponibles, mais en privilégiant ceux qui maximisent les bénéfices et qui sont les plus efficients.

Les MO adoptent à cet égard des approches de développement qui, tout en étant adaptées à leur contexte organisationnel et à leurs besoins, auront pour effet d'accroître la capacité de leur personnel à utiliser ses connaissances en situation d'emploi. L'apprentissage par les pairs, l'accompagnement individuel, les communautés de praticiens, la formation en ligne, la conduite de mandats spécifiques et les affectations de stages figurent au chapitre des moyens favorisant le développement d'une culture organisationnelle de l'apprentissage.

5. La santé des personnes au travail

La contribution des employés est essentielle à la réalisation de la mission organisationnelle, et la qualité de cette contribution est en étroite relation avec leur état de santé. Les problèmes de santé des personnes au travail, qu'ils soient de nature physique ou psychologique, ont des impacts significatifs sur la performance des organisations : baisse d'efficacité et de rendement, présentéisme, absentéisme, augmentation des coûts directs et indirects, etc.

Afin de maintenir et d'améliorer la performance organisationnelle, il est donc nécessaire 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 organisations. La santé doit être vue dans sa globalité et inclure les aspects d'intégrité physique et psychologique de même que les aspects de sécurité.

Orientations

5.1 Positionner la santé des personnes au travail comme une préoccupation de gestion

Les pratiques que les gestionnaires adoptent au quotidien, lorsqu'elles sont empreintes de soutien, de reconnaissance et de considération pour les personnes, contribuent à protéger et à favoriser la santé.

En tant que préoccupation de gestion, assurer la santé des personnes au travail devient donc un critère de décision, un investissement, un repère qui oriente les choix de gestion. Ainsi, les gestionnaires doivent tenir compte des conséquences que pourraient avoir leurs décisions et leurs actions sur la santé de leurs employés et en évaluer la portée à court et à long terme.

5.2 Renforcer l'approche préventive

De nombreux efforts doivent être consacrés en matière de prévention, notamment à l'égard des facteurs de risque psychosociaux. Pour qu'elle soit pleinement efficace, la prévention doit être planifiée, correspondre à la réalité propre de l'organisation et relever d'une démarche stratégique.

Cette démarche stratégique repose sur une analyse sérieuse de tous les types de facteurs de risque présents dans l'organisation. Elle doit être ancrée au cœur de l'organisation, engager et responsabiliser tous les groupes d'acteurs (dirigeants, gestionnaires, employés et syndicats), conduire à l'élaboration d'un programme de prévention, se traduire en plan d'action annuel et enfin comporter une évaluation de ses retombées.

Une telle démarche, pour être complète, doit non seulement viser l'élimination ou le contrôle des facteurs de risque, mais aussi la mise en place de pratiques reconnues pour favoriser la santé des personnes au travail.

5.3 Gérer les situations difficiles de façon proactive

Bien que l'on doive concentrer les efforts le plus en amont possible, il importe aussi d'agir de façon proactive lorsque des situations difficiles se présentent et qu'elles sont susceptibles de compromettre la santé des personnes au travail. Les organisations doivent intervenir rapidement avant que les difficultés ne s'aggravent, n'enveniment le climat et n'entraînent une invalidité ou une lésion professionnelle chez les personnes touchées. La gestion de ces situations difficiles est considérée comme un complément indispensable à la prévention.

Dans cette perspective, il apparaît essentiel que les organisations réaffirment clairement leur volonté de prévenir et de faire cesser non seulement le harcèlement psychologique, mais aussi tout type de conduite ou de propos pouvant porter atteinte à la santé et à la dignité des personnes et créant un environnement de travail inadéquat. Des mesures doivent donc être mises en place, notamment pour permettre le règlement de ces situations conflictuelles, qu'elles s'apparentent ou non à du harcèlement psychologique.

Des services de soutien, tel qu'un programme d'aide aux employés, doivent également être offerts pour aider les personnes à prévenir, reconnaître et résoudre des problèmes personnels et professionnels affectant ou susceptibles d'affecter leur rendement, leur comportement ou leur présence au travail ; ils sont assurés dans le respect des principes de volontariat, de confidentialité et d'absence de préjudice. Bien que ces services doivent d'abord être axés sur l'aide individuelle, ils doivent aussi contribuer à reconnaître les facteurs de risque organisationnels qui sont en cause dans les difficultés personnelles vécues, et ce, afin de pouvoir apporter les corrections nécessaires au milieu de travail. Ce système de veille active ne doit toutefois pas contrevenir au principe de confidentialité.

5.4 Soutenir la réadaptation et la réintégration durable au travail

Lorsque les personnes s'absentent du travail pour des raisons d'invalidité ou de lésion professionnelle, la gestion de ces absences doit être optimale afin d'influer positivement sur les perspectives de retour au travail. Cette gestion proactive doit se réaliser en conciliant, d'une part, les impératifs de rigueur administrative et d'équité, qui nécessitent la mise en place d'un suivi et d'un contrôle adéquat, et, d'autre part, en matière de réadaptation, les besoins de soutien de l'employé pendant son absence et en prévision de son retour.

Dans cette optique, la gestion des absences et de la réintégration doivent aussi inclure la prise en considération des éléments liés au milieu de travail susceptibles d'influer tant sur la durée de l'absence que sur la réussite du retour au travail. Les gestionnaires, en raison du rôle majeur qu'ils jouent à cet égard, doivent être engagés et soutenus quant à l'identification et à la mise en place de conditions favorables à une réintégration réussie et à un retour durable au travail.

6. La mobilisation du personnel

Mobiliser, c'est obtenir le meilleur de chaque personne afin de relever collectivement des défis ou d'atteindre des objectifs. Il est reconnu que la mobilisation du personnel constitue l'un des facteurs les plus déterminants de la performance. Les retombées sont multiples, que ce soit au chapitre de la qualité des produits et services, de la satisfaction de la clientèle, de la notoriété de l'organisation, de l'efficacité administrative, du maintien d'un bon climat de travail ou encore de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre.

Dans un contexte de missions publiques, la mobilisation a pour assise fondamentale la compréhension et la concrétisation de valeurs organisationnelles axées sur le service public. Il convient de faire de ces valeurs le premier outil de mobilisation en s'assurant que le personnel a une vision claire de la mission, des priorités et des résultats attendus de tous et chacun.

Au quotidien, la mobilisation est toutefois induite par un ensemble de facteurs qui touchent plus directement les équipes de travail, lesquelles sont vues comme les premiers lieux d'appartenance et de solidarité. En ce sens, le leadership exercé par les gestionnaires auprès de leurs équipes constitue un facteur essentiel à la mobilisation du fait que ces gestionnaires disposent de divers leviers d'action, notamment en matière d'organisation du travail, de développement du personnel ainsi que de gestion du rendement et des contributions.

Orientations

6.1 Favoriser l'adhésion à la mission, aux valeurs et aux objectifs de l'organisation

Les personnes se mobilisent lorsqu'elles adhèrent à une finalité qu'elles comprennent. C'est pourquoi la communication organisationnelle joue un rôle de premier plan dans le développement d'une meilleure compréhension de l'organisation, qu'il s'agisse de la mission, des valeurs et des objectifs de performance à atteindre et des contributions attendues de chacun. Pour autant qu'elle soit portée par le plus haut niveau d'autorité des organisations, elle favorise le développement d'une culture organisationnelle forte et d'un sentiment d'appartenance et de fierté à l'égard du rôle de la fonction publique.

La responsabilité est partagée. Il appartient aux MO de mettre en place les conditions favorables à la communication, à la mobilisation et au maintien d'un climat de travail sain, basé sur la collaboration. Sur le plan individuel, les comportements de mobilisation se manifestent par l'engagement, par la qualité du travail et des interactions avec les autres et enfin par des efforts de collaboration et de contribution comme membre d'une organisation qui participe à une finalité collective, connue et partagée.

6.2 Encourager l'adoption de pratiques de gestion favorisant la mobilisation

Les MO doivent valoriser l'adoption, à tous les niveaux de gestion, de comportements qui favorisent la performance des équipes et le maintien d'un climat de travail mobilisateur. Dans cette perspective, le gestionnaire adopte des comportements et des pratiques favorisant la mobilisation, notamment par les leviers d'action dont il dispose. Il donne le sens et la direction vers lesquels doivent converger les efforts et dirige les personnes de son équipe vers des objectifs communs et compris de chacun.

Les pratiques de gestion sont guidées par des valeurs de respect, d'équité et d'engagement professionnel. Au quotidien, elles se concrétisent par des actions qui, dans une perspective de mobilisation, favorisent notamment l'inclusion, la participation et le développement des personnes, la communication et la rétroaction, la responsabilisation et enfin la reconnaissance des contributions.

6.3 Soutenir l'engagement et la performance des personnes dans l'atteinte des résultats

La gestion du rendement et des contributions constitue un déterminant de premier ordre de la performance au travail et elle est essentielle à l'atteinte d'objectifs gouvernementaux en termes d'efficience et d'efficacité organisationnelles, mais aussi au regard de stratégies visant la mobilisation et la rétention des ressources humaines au sein de la fonction publique.

Ainsi, le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme s'assure-t-il de la mise en place, dans son organisation, d'un processus

de gestion du rendement et des contributions qui favorise l'engagement et la performance des personnes à l'égard des résultats attendus.

La gestion du rendement et des contributions du personnel de la fonction publique repose en premier lieu sur la détermination d'attentes associées à la mission, aux objectifs stratégiques, aux programmes et aux mandats qui incombent aux unités administratives, le tout en considération d'exigences et de normes professionnelles à respecter. Elle implique la mise en place d'un processus formel permettant un dialogue structuré entre le gestionnaire et l'employé et elle s'exerce en mode continu par un suivi périodique du rendement de l'employé au cours d'une période prédéterminée.

Elle permet de connaître les besoins de l'employé au regard de l'exercice de son travail, de ses aspirations et son développement professionnel, dans une perspective d'optimisation de son potentiel et de ses talents. Elle est l'occasion, par ailleurs, de détecter, prévenir ou corriger des situations pouvant compromettre la performance de la personne ou de l'équipe, de donner une rétroaction constructive sur la prestation de travail de l'employé et enfin de renforcer les valeurs, les attitudes et les comportements prônés par l'organisation.

6.4 Accroître la capacité à gérer le changement dans une perspective stratégique

À l'exemple de toute autre organisation publique ou privée, 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'accélèrent et se produisent de plus en plus dans un mode continu. Pour les organisations, comme pour les personnes, ils sont autant porteurs de risques que d'occasions positives d'adaptation, de développement et d'évolution, pour autant qu'ils soient pris en considération de façon intégrée, dans une approche globale, en cohérence avec la vision stratégique de l'organisation.

Il importe conséquemment que toute démarche de changements majeurs soit cohérente avec les enjeux stratégiques propres à la réalisation des missions publiques respectives et qu'elle tienne compte de l'évolution de l'offre de services selon les besoins des citoyens.

Les stratégies à mettre en œuvre pour gérer efficacement le changement sont multiples et elles appellent généralement à la prise en considération des enjeux de mission et de système, mais aussi des enjeux humains. Les MO opteront pour celles qui sont les mieux adaptées à leur contexte organisationnel et à la nature des changements à réaliser tout en s'écartant d'une gestion épisodique des changements.

Les MO doivent viser l'établissement d'une culture organisationnelle axée sur la capacité à changer, en favorisant notamment les pratiques qui permettront l'acquisition de nouvelles habiletés et de nouvelles compétences, mais également une plus grande mobilisation des acteurs.

7. La gestion des relations de travail

Les relations de travail dans la fonction publique sont soumises à un encadrement juridique important puisqu'elles se doivent non seulement de respecter les chartes et toutes les lois-cadres touchant le monde du travail en général, mais aussi les lois qui lui sont propres, à savoir la Loi sur la fonction publique et la Loi sur l'administration publique, de même que tous les règlements et directives qui en découlent. De par la syndicalisation des milieux de travail, ces relations sont en outre soumises à toutes les règles régissant les rapports collectifs de travail. En tant que représentants exclusifs des salariés, les syndicats et associations d'employés sont conséquemment des interlocuteurs de premier ordre.

Le Secrétariat du Conseil du trésor assiste en continu les MO aux fins de l'application et de l'interprétation de ces conditions de travail. Au quotidien toutefois, la gestion des rapports collectifs appelle les MO à interagir directement auprès des associations d'employés. Il importe en ce sens que les MO entretiennent un dialogue soutenu et constructif avec celles-ci afin de maintenir un climat de travail propice à l'épanouissement des compétences des employés et à l'expression de leur mobilisation, étant reconnu que les rapports collectifs à l'exemple des rapports individuels établis entre les gestionnaires et leurs employés, influent significativement sur le climat de travail qui a cours dans les organisations.

Or, un milieu de travail miné par des conflits et des différends peut non seulement être néfaste à la santé psychologique des personnes, mais aussi nuire grandement à la mobilisation des employés, compromettant ainsi la performance attendue des MO. Dans la perspective de maintenir le meilleur climat de travail possible, il est nécessaire de dynamiser les relations de travail en priorisant la gestion préventive et active des différends au travail et la résolution efficace des conflits.

Une telle approche suppose une vision stratégique de la gestion des ressources humaines portée par les autorités des MO. Elle repose sur la synergie de tous les acteurs du milieu, tant les gestionnaires et les représentants des associations d'employés que les personnes-ressources spécialisées exerçant leur action au sein des directions des ressources humaines.

Orientations

7.1 Renforcer la gestion préventive et active des conflits

Une approche de gestion préventive et active des conflits au travail est préconisée. Elle implique la collaboration de tous les acteurs du milieu, mais au premier chef celle des gestionnaires qui interagissent au quotidien avec les employés. Il importe conséquemment de valoriser des pratiques de gestion axées sur le respect et la communication et d'offrir aux gestionnaires des occasions d'accroître leurs habiletés relationnelles et leur capacité à faire face efficacement aux problèmes les plus fréquents en matière de gestion des personnes en milieu de travail. À cette fin, tant la formation que le soutien actif des experts-conseils travaillant au sein des directions des ressources humaines sont de nature à renforcer les habiletés des gestionnaires à intervenir efficacement et de façon préventive dans les situations où un différend ou un conflit peut influer tant sur le rendement que sur le climat de travail.

L'engagement du gestionnaire doit se maintenir, même dans les cas où l'évolution d'un conflit mène au dépôt d'une plainte ou d'un grief. En tout temps, celui-ci doit demeurer un acteur privilégié par lequel peut s'amorcer la recherche d'une solution. Aux premières étapes de la judiciarisation d'un conflit, le gestionnaire, avec le soutien approprié, a la responsabilité de cerner le plus rapidement possible l'objet du différend, son origine ainsi que la solution recherchée par l'employé, et ce, afin de déterminer l'éventail des solutions susceptibles de résoudre le conflit et d'atténuer ses retombées. Tout différend pour lequel une solution peut être rapidement mise en œuvre devrait être réglé dans les meilleurs délais.

7.2 Privilégier le recours à des modes de résolution des litiges adaptés aux différents problèmes

En dépit des efforts consacrés à la gestion préventive et active des conflits, il subsistera toujours des différends qui mèneront au dépôt de plaintes ou de griefs et qui revêtiront de telles particularités que la recherche et la mise en œuvre d'une solution ne pourront facilement et rapidement être obtenues par les parties directement concernées. Dans ces situations, le MO doit procéder à une analyse plus globale des litiges afin d'en cerner l'origine, la portée et les enjeux. Cet exercice doit permettre de circonscrire les diverses problématiques sous-jacentes au conflit de même que leurs conséquences dans le milieu de travail.

La pertinence du recours à des modes alternatifs de règlement des litiges doit être étudiée, particulièrement dans des situations à fort impact négatif sur le milieu de travail ou dans des situations de griefs ou de plaintes multiples visant un même objet. Ces voies alternatives de résolution des conflits laissent généralement aux parties concernées beaucoup plus de contrôle sur le processus que l'arbitrage traditionnel. Elles doivent non seulement viser la résolution des conflits dans des délais beaucoup plus courts, mais l'élimination d'éventuels litiges de même nature.

7.3 Favoriser le dialogue avec les associations représentant les employés

Lorsque survient un événement pouvant influer négativement sur le climat de travail, il convient de prendre toutes les dispositions nécessaires pour en atténuer les retombées. Dans les situations touchant non pas un employé, mais un groupe d'employés dans une dimension collective, le MO doit favoriser les échanges proactifs avec les représentants des associations d'employés dans l'optique d'une saine gestion des rapports collectifs de travail, en privilégiant le dialogue axé sur la recherche de solutions.

Attentes et objets de reddition de comptes

La reddition de comptes publique

Les sous-ministres et dirigeants d'organisme sont les premiers responsables de la mise en œuvre de la présente politique-cadre. Ils doivent donc tenir compte des orientations qui y sont définies au regard des enjeux de gestion des ressources humaines qui les concernent spécifiquement, mais aussi des impératifs qui interpellent collectivement la fonction publique. Conformément aux dispositions de la Loi sur l'administration publique, les sous-ministres et dirigeants d'organisme doivent répondre de leur gestion administrative devant l'Assemblée nationale. En vertu de la Loi sur la fonction publique, ils doivent privilégier un mode d'organisation des ressources humaines qui favorise l'exercice des pouvoirs de gestion des ressources humaines le plus près possible des personnes intéressées, et les fonctionnaires investis de ces pouvoirs doivent en rendre compte. Il leur appartient donc de faire en sorte que ces orientations se traduisent par des résultats concrets.

Afin de tenir compte des finalités visées par la Loi sur l'administration publique et du rôle que cette loi confère aux parlementaires à l'égard de l'action gouvernementale, le Conseil du trésor entend améliorer la reddition de comptes au sein de la fonction publique. C'est pourquoi les MO dont le personnel est nommé selon la Loi sur la fonction publique et qui ont l'obligation légale de produire un plan stratégique doivent intégrer, dans leur démarche de planification stratégique, les enjeux de gestion des ressources humaines qui les concernent, et ce, en considération de leur mission et de leur vision stratégique. Les choix stratégiques qui en découleront seront notamment fondés sur les orientations énoncées dans la présente politique-cadre, mais ils seront circonscrits par le contexte organisationnel qui leur est propre. Ils feront l'objet d'un examen particulier à la suite de la présentation des plans stratégiques des MO.

Aux fins de la reddition de comptes publique, ces MO doivent conséquemment indiquer, dans leur rapport annuel de gestion, leurs engagements et l'atteinte des objectifs stratégiques qu'ils se sont fixés au regard d'enjeux sectoriels et gouvernementaux portant sur la gestion des ressources humaines. Les attentes du Conseil du trésor sont intrinsèquement contenues dans les énoncés et les définitions d'orientation de la présente politique-cadre. Elles sont complémentaires et cohérentes avec toutes autres exigences ou obligations issues du cadre légal et administratif applicable en matière de gestion des ressources humaines.

Autres mécanismes de suivi et d'évaluation des résultats

En matière de suivi et d'évaluation des résultats, l'action du Secrétariat du Conseil du trésor vise plus précisément à établir des diagnostics et des solutions à l'échelle de la fonction publique, au regard des préoccupations de l'État employeur, notamment :

- L'image de marque de la fonction publique et sa capacité à attirer, retenir et développer les talents ;
- La pérennité des expertises nécessaires à la réalisation des missions publiques ;
- L'engagement et la mobilisation des personnes ;
- La santé des personnes au travail.

Compte tenu du rôle et des responsabilités qui lui sont conférés à l'égard de la gestion des ressources humaines de la fonction publique, le Conseil du trésor doit disposer des données et des renseignements indispensables à l'exercice de ses fonctions de gouvernance, d'encadrement et de soutien aux MO. Il doit s'assurer notamment que les démarches, les processus, les dispositifs et autres moyens nécessaires à la réalisation des orientations de la présente politique-cadre sont mis en œuvre et que les résultats escomptés sont atteints.

Afin de réduire les impacts administratifs découlant de l'obligation de reddition de comptes qui incombe aux MO, le Conseil du trésor choisit des mécanismes de suivi et d'évaluation existants. Il compte à cette fin sur le rôle clé que joue son Secrétariat relativement à la collecte et à l'analyse de l'information qui lui permettra de suivre les actions accomplies et les résultats obtenus au regard de l'application de la politique-cadre. Cela se concrétisera entre autres par la collecte d'information en appui à la production annuelle du rapport du président du Conseil

du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale sur l'application de la Loi sur l'administration publique, mais aussi, et de façon plus ponctuelle, par des sondages ou toute autre demande de renseignements adressée aux MO en vertu des pouvoirs dévolus au président du Conseil du trésor par la Loi sur l'administration publique et la Loi sur la fonction publique.

L'approche retenue repose sur la synergie obtenue par la concertation et la collaboration de tous les acteurs de la gestion des ressources humaines. Elle appelle par ailleurs au renforcement de la gouvernance pour une lecture plus prospective de la situation d'ensemble à l'échelle de la fonction publique et à l'élaboration de stratégies gouvernementales répondant adéquatement au contexte et aux enjeux de gestion des ressources humaines.

Date d'entrée en vigueur

La Politique-cadre de gestion des ressources humaines entre en vigueur le 18 novembre 2013 et fera l'objet d'une révision au plus tard le 31 mars 2017.

Secrétariat
du Conseil du trésor
Québec

Au cœur de l'administration publique

UN
QUÉBEC
POUR TOUS