

# Le point sur...

**La gestion de la carrière et le développement des compétences des gestionnaires de l'État**

Bulletin d'information à l'intention des gestionnaires de la fonction publique du Québec

Octobre 2004

Le Conseil du trésor a approuvé, le 8 juin 2004, le Plan de mise en œuvre des orientations gouvernementales en matière de gestion de la carrière et de développement du personnel d'encadrement. Ce plan permet au gouvernement d'assurer son leadership à l'égard de l'accès aux emplois d'encadrement, de la préparation de la relève ainsi que du développement et du maintien des compétences des gestionnaires en place.

Les mesures qui en découlent seront mises en œuvre, progressivement, à compter de cet automne, par le Secrétariat du Conseil du trésor en association avec des représentants des directions des ressources humaines et de l'Association des cadres du gouvernement du Québec. Ces mesures, issues du Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007 rendu public en juin, témoignent de l'importance que le gouvernement accorde à ses gestionnaires pour les soutenir et les appuyer dans l'exercice de leur rôle stratégique au regard de la modernisation de l'État. Enfin, ces mesures s'appuient sur un profil gouvernemental de compétences en gestion.

Le présent numéro fait le point sur les nouvelles mesures mises en place pour favoriser la relève de gestion et le développement du personnel d'encadrement.

## **Pourquoi revoir les pratiques de gestion ?**

Le Secrétariat du Conseil du trésor a dû revoir les pratiques reliées à la dotation des emplois d'encadrement, à la préparation de la relève et au soutien au développement des gestionnaires. Certaines raisons ont motivé cette décision parmi lesquelles : les départs à la retraite de nombreux gestionnaires, qui s'accroîtront au cours des prochaines années, et les coûts de plus en plus élevés engendrés par la multiplicité des concours de promotion tenus pour pourvoir aux emplois d'encadrement.

## **Comment se traduisent les nouvelles orientations à l'égard de la relève de gestion et des gestionnaires en place ?**

### **Pour la relève de gestion**

Une nouvelle stratégie d'accès aux emplois d'encadrement et une meilleure préparation des nouveaux gestionnaires qui se réaliseront par :

### **Des bassins interministériels de personnes qualifiées pour accéder à la catégorie du personnel d'encadrement**

L'accès aux emplois d'encadrement se réalisera dorénavant par la tenue de concours interministériels de promotion qui mettront l'accent sur l'évaluation des habiletés de base en gestion, selon le nouveau profil gouvernemental de compétences. À cet effet, deux nouveaux moyens d'évaluation sont en développement. Les personnes qui réussiront cette évaluation seront déclarées aptes à occuper un emploi dans tous les ministères et organismes. Par la suite, les candidats seront choisis sur la base des caractéristiques de l'emploi à pourvoir.

Le premier concours de promotion visera la classe 4 des emplois d'encadrement et sera lancé à la fin de l'automne 2004. Pourquoi ce niveau de gestion plutôt qu'un autre ? Ce niveau de gestion est celui pour lequel les besoins sont les plus importants notamment

en raison du nombre élevé de départs à la retraite qui auront lieu au cours des prochaines années. Dans un second temps, des bassins seront formés pour d'autres niveaux de gestion.

### **Un programme gouvernemental de jeune relève de gestion**

Ce programme de relève de gestion permettra à des jeunes qui possèdent des habiletés et des intérêts marqués pour la gestion d'accéder plus rapidement à la catégorie du personnel d'encadrement. Ainsi, parmi les jeunes qui auront été recommandés par leur organisation, ceux et celles qui réussiront une évaluation du potentiel de gestion recevront une formation d'une durée de deux ans ; cette formation comprendra des stages dans leur ministère ou organisme d'origine ainsi que des activités de formation. Le lancement de ce programme est prévu à l'hiver 2005.

### **Un programme gouvernemental de formation en gestion**

Ce programme de formation en gestion vise à mieux préparer les nouveaux gestionnaires en leur permettant d'acquérir les connaissances nécessaires à l'exercice de leur fonction, d'augmenter leurs compétences et de devenir plus rapidement performants en emploi. Ce programme constituera une mesure à caractère obligatoire pour toute personne qui accédera à la catégorie du personnel d'encadrement et sera offert à compter de janvier 2005.

### **Des mécanismes de suivi et de soutien en emploi pendant la durée du stage probatoire**

Les mécanismes de suivi et de soutien ont pour objet de faciliter et d'accélérer l'intégration des apprentissages dans l'exercice de la gestion. Ainsi, le supérieur immédiat sera davantage mis à contribution dans le suivi et le transfert des apprentissages reliés au programme de formation à la gestion.

De plus, les nouveaux gestionnaires auront accès à des gestionnaires d'expérience qui pourront agir à titre de mentors.

## **Les gestionnaires en place**

Afin de soutenir les gestionnaires en place dans la gestion de leur carrière et le développement de leurs compétences, le **Centre québécois du leadership** a été mis sur pied.

Ce centre, créé en partenariat avec l'École nationale d'administration publique (ENAP), a pour mission de favoriser le développement des compétences des gestionnaires de la fonction publique québécoise par des activités :

- de formation pour gestionnaires nouvellement promus ;
- d'actualisation des compétences des cadres par :
  - l'évaluation des compétences,
  - l'identification des besoins de formation,
  - le développement de programmes de formation ;
- d'accompagnement des personnes en matière de gestion et de carrière.

Les orientations et les priorités d'action du centre seront établies par un comité directeur constitué de représentants du Secrétariat du Conseil du trésor, de l'ENAP, des ministères et des organismes, de l'Association des cadres du gouvernement du Québec et d'un représentant externe à la fonction publique.

## **À venir**

D'autres mesures concernant les cadres telles que la mobilité, le développement de plan de carrière et le transfert d'expertise seront prochainement mises en œuvre.

## **Vous avez des questions ?**

Pour obtenir davantage de renseignements sur ces nouvelles orientations, nous vous invitons à **communiquer avec votre direction des ressources humaines**.

Ce bulletin est réalisé par le Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique et la Direction des communications du Secrétariat du Conseil du trésor.

Pour obtenir d'autres exemplaires de ce bulletin :  
M<sup>me</sup> Clémence Plourde, au numéro (418) 644-9447

Toute reproduction est autorisée à la condition d'en citer la source.

Ce document n'a pas de valeur juridique.  
Il est publié à titre informatif seulement.

ISSN : 1497-486X

Dépôt légal : 4<sup>e</sup> trimestre 2004  
Bibliothèque nationale du Québec, 2004  
Bibliothèque nationale du Canada, 2004