L'année 2003 en bref

Comité consultatif de la gestion du personnel au gouvernement du Québec

Message du président

D'entrée de jeu, je me permettrai d'emprunter à M. Claude Béland une citation prononcée dans son discours d'ouverture au Colloque CCGP 2003 :

> « … ***l'humanité vit, depuis quelque temps,***
> ***des mutations si radicales que, cette fois,***
> ***les changements vont plus vite que les idées.*** »
>
> *Jean-Claude Guillebaud, Le goût de l'avenir, Seuil 2003*

Cette citation illustre, à mon avis, les immenses défis qui nous interpellent à l'heure actuelle et pour les années à venir. Il ne fait pas de doute que la fonction publique du Québec vit dans une ère de transformations profondes et majeures, sans égard à ce que nous avons connu et vécu dans le passé.

Dans ce contexte, l'année 2003 aura été pour le CCGP celle des questionnements fondamentaux, que ce soit au regard des impacts appréhendés des transformations gouvernementales en cours, de l'offre de services en ressources humaines, de la structure de services pour y répondre et, bien sûr, de l'environnement dans lequel s'exercera la fonction « ressources humaines ». Les travaux réalisés en soutien à la modernisation de l'État et ceux relatifs aux services repensés en gestion des ressources humaines illustrent bien ces questionnements.

En même temps, nous avons poursuivi nos efforts pour consolider les orientations prises aux termes de la démarche de positionnement entreprise et complétée en 2002. En effet, dans la foulée de cette démarche, nous avons mis en place un certain nombre de mesures structurantes pour la réalisation de notre mission, notamment la mise sur pied des cinq comités permanents du CCGP. Les travaux réalisés dans ce cadre ont permis de faire avancer des réflexions majeures, tant en ce qui concerne le cadre de gestion en ressources humaines que les pratiques mises de l'avant dans les différents secteurs de la gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, l'année 2003 aura permis d'offrir au réseau des directions des ressources humaines un temps de réflexion et d'échanges sur l'extraordinaire pari humain que nous avons collectivement à relever. Tenu en octobre 2003, le colloque « *Le pari humain d'un État réinventé* » a attiré près de 400 participants. Cet événement d'envergure a réuni pendant deux jours plus de 20 conférenciers, panélistes et gestionnaires qui ont témoigné de leur vision, de leur vécu et de leurs attentes au regard de la gestion des ressources humaines.

Nous débutons donc l'année 2004 avec, en perspective, des opportunités extraordinaires de renouveau sur le plan de la gestion des ressources humaines et par conséquent, sur notre propre métier. Les organisations auront à se transformer..., la fonction « ressources humaines » et les personnes qui y travaillent également.

S'il est exact que présentement, les changements vont plus vite que les idées, nous devrons, collectivement, créer un véritable climat de créativité et d'ouverture à des propositions et des solutions novatrices. Or, il appert de plus en plus que l'intelligence d'une organisation n'est pas en chacun des individus mais elle est surtout présente dans et à travers des réseaux. Voilà une avenue porteuse d'avenir pour un regroupement comme le nôtre.

Dans ce contexte, nous serons interpellés, au cours des prochains mois, à devenir davantage des gestionnaires de projets, capables de faire émerger et de rallier des expertises variées et complémentaires. Cette approche devrait aider à l'atteinte des objectifs organisationnels et, tout autant, à favoriser l'évolution des hommes et des femmes qui y travaillent.

En terminant, je tiens à remercier sincèrement mes collègues du Comité exécutif pour leur engagement et leur implication soutenue à la réalisation de la mission du CCGP. Plusieurs d'entre eux ont également accepté la responsabilité des travaux de comités permanents, ce qui s'ajoute à une tâche déjà très chargée. Je tiens également à remercier les membres du CCGP, nos partenaires et les très nombreuses personnes de notre réseau qui investissent temps et énergie pour faire progresser nos travaux.

Je remercie également tout le personnel du Secrétariat pour leur engagement et leur collaboration de tous les instants.

Le président,

Pierre Grenier

Ce qu'est le CCGP

La constitution

Le Comité consultatif de la gestion du personnel au gouvernement du Québec (CCGP) est le regroupement des directrices et directeurs des ressources humaines des ministères et organismes du gouvernement du Québec.

Cette table interministérielle a été créée en 1966 par la Commission de la fonction publique qui était responsable à l'époque de la gestion du personnel. En 1973, le Conseil du trésor a confirmé le mandat du regroupement.

La mission

Le CCGP favorise et assure la promotion de l'efficacité et de l'efficience de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique du Québec en privilégiant la concertation, l'échange et l'action.

Ses principaux axes d'intervention sont :

- Le conseil;
- L'information;
- Le développement professionnel.

La structure de fonctionnement

Les membres :

Le CCGP compte aujourd'hui dans ses rangs 64 directrices et directeurs des ressources humaines qui représentent respectivement un ministère ou un organisme de la fonction publique du Québec.

Le Comité exécutif :

Le Comité exécutif est composé de 7 membres élus et de la directrice exécutive.

Le Secrétariat permanent :

Le Secrétariat permanent assure la mise en œuvre des projets et des décisions du Comité exécutif et de l'assemblée des membres.

L'équipe du CCGP

Membres (64)

Le Comité exécutif

Pierre Grenier	président	Transports
Yvan Gagnon	vice-président	Sécurité publique
Esther Laroche	administratrice	Environnement
Pauline Paquin	administratrice	La Financière agricole
Denyse Tardif	administratrice	Régie de l'assurance maladie
Léo Van Den Broek	administrateur	Agriculture, Pêcheries et Alimentation
Kevin Walsh	administrateur	Justice
Jocelyne Tremblay	directrice exécutive	Secrétariat du CCGP

Nos remerciements aux administrateurs qui occupaient un poste au sein du Comité exécutif en 2003 :

Carole Lachance, Assemblée nationale		septembre à décembre
Magalie Lavoie, Commission des transports		janvier à mars
Francine Le Comte, Relations avec les citoyens et Immigration		janvier à décembre
Guy Mercier, Affaires municipales et Métropole		janvier à juin

Suite page suivante

L'équipe du CCGP (suite)

Le Secrétariat permanent

Jocelyne Tremblay directrice exécutive

Doris Bissonnette conseillère

Mylène Croteau soutien administratif

Martine Jobin coordonnatrice de l'Observatoire

Carole Lavoie technicienne en administration

Georges Roy conseiller

Daniel Auclair pilote des systèmes informatiques

Eric Barbaresso

Larry Delaney

Stéphane Drapeau

Stéphane Harnois

Sylvain Légaré

France Levasseur

René Pineault

Les comités permanents et les groupes de travail

Les leviers qui guident l'action du CCGP

Fort des résultats de sa démarche de positionnement réalisée en 2002, le CCGP a poursuivi ses actions dans le sens du plan stratégique adopté en continuité à cette réflexion.

Rappelons que cette démarche avait permis de convenir de l'ambition du CCGP, à savoir que :

« Le regroupement des directrices et directeurs des ressources humaines (le CCGP) contribue de façon significative à faire du personnel de la fonction publique le pivot du succès du renouveau administratif au gouvernement du Québec. »

Pour réaliser cette ambition, trois leviers majeurs ont été identifiés :

- **Le premier est le *partenariat des équipes des directions des ressources humaines*.**

  En effet, les équipes des directions des ressources humaines doivent être, dans leur organisation respective, des partenaires essentiels au succès des ministères et organismes.

- **Le second est le *conseil stratégique du CCGP auprès des décideurs gouvernementaux.***

  À cet égard, le CCGP s'affirme comme un conseiller stratégique incontournable en matière de GRH auprès des décideurs gouvernementaux.

- **Le troisième concerne le *focus dans l'action du CCGP.***

  En raison des demandes nombreuses, variées et de toutes provenances, le CCGP doit s'assurer d'aligner son organisation interne sur ses orientations stratégiques.

Il importe de souligner que tout en s'inscrivant dans la continuité, le CCGP a été soucieux d'adapter son action aux impératifs découlant des nouvelles orientations gouvernementales. À cet égard, certains projets et mandats ont été réévalués à la lumière du contexte gouvernemental suscité par les travaux de modernisation de l'État.

Dans cette perspective, les interventions du CCGP ont porté principalement sur le conseil stratégique auprès des décideurs des organisations gouvernementales et sur la définition d'hypothèses concernant la prestation de services en ressources humaines.

LEVIER 1

Le partenariat des équipes des directions des ressources humaines (DRH)
Les équipes des DRH sont des partenaires essentiels au succès des ministères et organismes.

Les interventions réalisées et envisagées par le CCGP en cette matière portent sur les compétences des équipes en place, sur la prestation de services des directions des ressources humaines, sur l'alignement du cadre de gestion aux besoins organisationnels ainsi que sur l'évolution de la « fonction » ressources humaines.

1.1 Les compétences et le rôle d'intervention

Objectifs :

- Renforcer les compétences et le rôle des DRH dans un contexte de partenariat;
- Contribuer au maintien de l'expertise et de la qualité de services des DRH.

Réalisations :

Les assemblées

Non seulement les assemblées mensuelles constituent un moment de rencontre, d'information et d'échanges entre les membres, mais nous voulons qu'elles soient aussi un lieu de réflexions stratégiques et de prises de position concertées. La structure des assemblées reflète ces objectifs. En effet, divers blocs sont prévus :

- Un premier bloc d'information sur les grands dossiers gouvernementaux;
- Un deuxième bloc d'échanges et d'orientations;
- Un troisième bloc consacré aux discussions libres.

  Cette période de « forum ouvert » permet aux membres de partager leurs préoccupations, leurs réflexions sur un dossier précis ou sur un enjeu plus global, lequel fait l'objet de discussions et, le cas échéant, d'orientations.
- Un quatrième bloc permettant de recevoir une conférencière ou un conférencier de renom nous entretenant d'un sujet d'actualité. En raison de la tenue du colloque CCGP 2003, les sujets pertinents ont été présentés dans le cadre de cet événement.
- Un cinquième bloc est prévu pour offrir une réflexion plus approfondie sur un thème particulier. Au cours de l'année 2003, nous avons tenu deux ateliers d'intérêt général organisés en partenariat avec les tables de concertation en gestion des ressources :
  - La refonte du système de classification et de rémunération, le 26 mars;
  - La reddition de comptes, le 11 avril.

Les rencontres du Comité exécutif

Au cours de l'année 2003, le Comité exécutif s'est réuni à douze reprises. Ces réunions sont une occasion de discussions et d'information de première heure. Des enjeux et des dossiers de fond y sont présentés et font généralement l'objet de décisions et d'orientations.

De façon spécifique mais non exhaustive, voici quelques-uns des sujets qui ont été discutés au Comité exécutif :

- Modernisation de l'État : impacts « RH » et proposition concernant la révision du cadre de gestion et la qualité des services en GRH;

- Discussions sur les opinions et les avis du CCGP en matière de négociations dans la fonction publique;
- Orientations quant au mode de fonctionnement et aux mandats des comités permanents du CCGP de même que le suivi continu des travaux de ces comités;
- Préparation et orientations relatives aux rencontres conjointes SSPFP/CCGP;
- Décision concernant la refonte du logiciel PIR (Programme informatisé de retraite);
- Approbation du projet conjoint CCGP/Forum des jeunes en vue d'une activité sur la « rencontre des générations »;
- Orientations concernant la contribution du CCGP aux travaux du Comité des hauts fonctionnaires sur la gestion des personnes;
- Orientations quant à la participation du CCGP à un groupe de consultation de l'ÉNAP sur le développement des cadres et du leadership dans la fonction publique;
- Décision quant à la gestion, au financement et à la commercialisation de l'Observatoire interministériel en ressources humaines;
- Orientations quant au développement et à l'entretien des systèmes informatiques du CCGP dans le contexte de GIRES;
- Précision des critères d'adhésion comme membre du CCGP.

La journée sur le « partenariat des DRH »

Le 13 mars 2003, les directrices et directeurs des ressources humaines, leur personnel et l'ensemble des membres des comités permanents étaient invités à une journée de réflexion et d'échanges sur les enjeux actuels en ressources humaines et sur la contribution des DRH pour l'atteinte des résultats d'affaires de leur organisation. À cet égard, les objectifs de l'activité étaient de :

- Sensibiliser sur les intentions des acteurs stratégiques en ressources humaines;
- Sensibiliser à l'importance du rôle de partenaire de la direction des ressources humaines;
- Stimuler l'action pour l'exercice de ce rôle de partenaire.

Un consensus s'est imposé aux termes de cette journée : les défis sont d'importance et nécessiteront des actions pour un développement ciblé des compétences et, voire même, une certaine restructuration de la prestation de services en ressources humaines.

La formation du personnel des DRH : la mise à niveau des compétences et la préparation de la relève

Les nouvelles approches en matière de gestion des personnes, les nombreux départs à la retraite et l'arrivée de jeunes pour prendre la relève sont autant de facteurs qui contribuent à créer une importante demande en formation.

En cette matière, le CCGP a adopté, depuis quelques années déjà, une approche proactive en accueillant les besoins exprimés par les membres et en dispensant des programmes de formation dans les différentes disciplines de gestion des ressources humaines. À cet égard, il importe de souligner qu'en plus d'ouvrir sur les nouveautés en GRH, l'accent a été mis sur le transfert d'expertise en mettant à contribution les conseillères et les conseillers seniors pour le développement et l'animation de sessions de formation adaptées aux besoins du milieu. Des ressources externes très compétentes ont également été impliquées dans le processus.

Pour l'année 2003, les activités reliées à la formation du personnel des DRH ont été relativement importantes, soit plus de 297 inscriptions pour un total de 728,5 jours/personnes de formation, dont le détail se lit comme suit :

DOMAINE DES RELATIONS DU TRAVAIL		
Modules	**Inscr.**	**Jrs/pers.**
Diagnostic organisationnel (5 jrs)	9	45
Prévenir et gérer les conflits (2 jrs)	41	82
Processus de consultation (0,5 jr)	19	9,5
Cadre légal santé et sécurité (0,5 jr)	8	4
Gestion du changement (3,5 jrs)	8	28
Capacité à lire son organisation (1 jr)	41	41
Cadre légal 6 lois (1,5 jrs)	28	42
Conventions collectives (2 jrs)	20	40
Rédaction de documents (1 jr)	11	11
Sous-total	**185**	**302,5**
DOMAINE DE LA RETRAITE		
Module	**Inscr.**	**Jrs/pers.**
La retraite (4,5 jrs)	60	270
Sous-total	**60**	**270**
DOMAINE DE LA PAIE		
Module	**Inscr.**	**Jrs/pers.**
Dispensé par SAGIP : Gestion dossier de l'employé (3 jrs)	52	156
Sous-total	**52**	**156**
GRAND TOTAL	**297**	**728,5**

Il est à noter que la formation dans le domaine de la paie, dispensée par l'équipe SAGIP, se poursuivra en 2004 et portera sur les thèmes suivants :

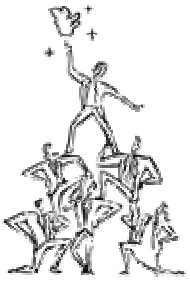
- Présentation générale du SAGIP;
- Gestion du dossier de l'employé;
- Absences paie;
- Colis I;
- Colis II;
- Rapport annuel de la CARRA;
- Gains déclaratoires, primes, allocations et versements de sommes autres que du traitement régulier.

Plus de 407 inscriptions ont été comptabilisées à la suite de l'annonce du programme à l'automne 2003.

Le colloque CCGP 2003

Le pari humain ***d'un État réinventé***

…un pari d'avenir !



Le colloque du CCGP est l'événement par excellence pour mettre en jeu les tendances de fond qui influencent les organisations tant publiques que privées et qui, de ce fait, ont un impact certain en matière de gestion des ressources humaines. Ce colloque se veut en même temps un déclencheur de visions nouvelles et de pratiques novatrices dans la fonction publique.

Sous le thème « *Le pari humain d'un État réinventé* », l'édition 2003 du colloque CCGP a été conçue dans un esprit d'ouverture et une volonté de compréhension des éléments de contexte qui dessinent les contours d'un État différent. Partant de la prémisse que la réussite de cette transformation repose non seulement sur les modes d'organisation, mais surtout sur la compétence, la maturité et la capacité d'adaptation des équipes, le colloque CCGP devenait le lieu de réflexion par excellence sur les meilleures « stratégies humaines » pour y arriver.

Ce colloque a aussi permis de réaliser que pour oser un tel pari, il importe de compter sur la conviction et le talent des gens de ressources humaines qui, en même temps, doivent y voir une opportunité considérable pour leur métier.

C'est donc près de 400 gestionnaires et conseillers en ressources humaines qui, les 22 et 23 octobre 2003, ont profité de conférences, de tables rondes et de plénières pour réfléchir, échanger et débattre sur des thèmes aussi variés qu'inspirants. Utilisant une approche d'animation interactive, ce colloque visait à la fois à approfondir les sujets, à stimuler les échanges et à vivre un moment convivial pour partager des expériences, où prime la force d'être ensemble.

D'entrée de jeu, Mme Monique Jérôme-Forget a fait part de la vision du gouvernement du Québec dans ce contexte. Elle a profité de l'occasion pour rappeler aux gens de ressources humaines qu'ils auront un rôle stratégique à jouer auprès du personnel et pour leur faire part des trois missions qu'elle leur confie, soit :

- Faire éclater les silos pour être de bon conseil dans la gestion du changement;
- Contribuer à la révision d'ensemble des pratiques de ressources humaines du gouvernement;
- Assurer une gestion ordonnée et équitable d'éventuels redéploiements.

Les évaluations complétées au terme de l'événement attestent d'un très haut niveau de satisfaction, tant en ce qui concerne le choix des contenus et des conférenciers qu'en ce qui concerne l'organisation dans son ensemble.

Les activités thématiques

La Vitrine techno-info du CCGP

C'est devant près de quatre-vingts personnes que le CCGP a présenté, le 18 juin dernier, sa première « Vitrine techno-info ». Cette demi-journée a permis de démontrer l'évolution des outils technologiques utilisés depuis les vingt dernières années, et ce, particulièrement en gestion des ressources humaines. Quelques spéculations ont aussi été avancées pour les prochaines décennies.

L'atelier CCGP/ Forum des jeunes

La rencontre des générations : des valeurs et des attentes différentes.

Au cours des dernières années et dans la foulée de ses objectifs de rajeunissement de l'effectif, la fonction publique a repris l'embauche de jeunes, notamment par des concours réservés aux finissants universitaires et collégiaux. Par ailleurs, on voit de plus en plus clairement la nécessité de retenir le personnel plus âgé pour contrer une pénurie appréhendée de main-d'œuvre. Quatre générations se retrouvent ainsi simultanément dans nos organisations, avec des histoires et des valeurs différentes, tout comme leurs attentes à l'égard du travail.

Le CCGP et le Forum des jeunes de la fonction publique ont donc décidé d'unir leurs efforts pour connaître davantage cette réalité et les stratégies de gestion appropriées. Un atelier portant sur le sujet a été organisé conjointement et offert en décembre 2003 dans les réseaux public et parapublic. Soulignons que l'École nationale d'administration publique a collaboré à l'organisation de cet événement.

La journée de sensibilisation sur la formation en ligne

Cette journée, qui a eu lieu le 5 juin 2003, était organisée conjointement par le Comité interministériel de développement (CID), le CCGP et le Centre d'expertise des grands organismes.

Cette première journée de sensibilisation sur la formation en ligne a remporté un franc succès. Tout près de 80 participants, provenant de 32 ministères et organismes de la fonction publique, ont participé à cette activité.

1.2 La prestation de services des DRH

Objectifs :

- Optimiser la contribution RH aux résultats d'affaires;
- Valoriser de façon concrète les pratiques RH innovatrices et à haut rendement.

Réalisations :

L'intranet du CCGP

Les membres du CCGP ainsi que leur équipe ont pu accéder, à compter de juin 2003, à la nouvelle version de l'intranet. Bien que la mise en œuvre de ce nouveau site ait été complétée en grande partie, on a dû procéder, pour une période de quelques mois et pour quelques fonctionnalités, à l'utilisation mixte du nouveau et de l'ancien site. De nouvelles possibilités se sont ajoutées avec la nouvelle version, lesquelles devraient répondre aux besoins ponctuels des membres et de leur équipe. Finalement, l'aspect visuel du site a été inspiré du modèle « arc de triomphe » et adopte les mesures ergonomiques proposées par les professionnels en ce domaine.

Le benchmarking en gestion des ressources humaines

Deux publications ont été produites en 2003 en ce qui a trait au volet 1 du benchmarking (gestion des personnes). Quelques indicateurs ont été ajoutés, permettant ainsi d'enrichir l'information déjà diffusée. En ce qui concerne le volet 2 (performance GRH), un rapport complet a été livré en avril. Les résultats ont permis aux divers intervenants en GRH d'amorcer des pistes de réflexions dans les différents secteurs d'activités, ce qui répond aux objectifs fixés.

Le portrait de l'effectif en gestion des ressources humaines

En 2003, le CCGP a mené une opération, auprès de l'ensemble de ses membres, visant à établir le portrait de l'effectif en gestion des ressources humaines au 30 avril 2002. Ce portrait a permis, notamment de :

- Déterminer où et dans quelles proportions sont affectées les ressources humaines selon les différents domaines d'activités en GRH;
- Localiser où s'effectuent ces activités GRH à l'intérieur des ministères et organismes (DRH, régions, autres);
- Illustrer la répartition de l'effectif en fonction de la clientèle desservie;
- Constater l'évolution des données recueillies depuis 1995;
- Établir les données comparatives selon des regroupements basés sur:
  - La structure organisationnelle;
  - Le statut de l'organisation;
  - La taille de l'organisation.

Une prochaine collecte est prévue pour 2004. Cette opération permettra de valider les constats de l'édition 2002 et d'enrichir notre historique.

Les systèmes informatiques du CCGP

Le CCGP a développé à l'intention des DRH des systèmes informatisés d'information de gestion. En l'occurrence, il s'agit des systèmes suivants, présentés avec le nombre de ministères et organismes (m/o) qui y adhèrent :

- Suivi des activités de développement (SADE) (44 m/o);
- Suivi des effectifs (SDE) (21 m/o);
- Gestion des griefs (GR) (14 m/o);
- Gestion des retraites volontaires (GEREV) (en développement en 2003).

Le pilotage des systèmes

Le pilotage des systèmes informatiques du CCGP s'est effectué en 2003 en conformité des orientations suivantes fixées par le comité directeur :

- Traiter en priorité l'ensemble des tâches requises à la conversion des systèmes à GIRES;
- Limiter l'évolution des systèmes aux fonctionnalités existantes, en mettant l'emphase sur l'entretien et le soutien à la clientèle et en bonifiant l'exploitation;
- Terminer la refonte de GR.

En milieu d'année 2003, l'abandon du projet GIRES et l'émergence d'un besoin d'informatisation des retraites ont conduit à l'ajout des objectifs suivants :

- Extraire des systèmes les fonctionnalités relatives à la conversion à GIRES;
- Développer le système GEREV en remplacement du système PIR (programme informatisé de retraite).

Finalement, l'année 2003 a été marquée par un nombre important de changements dans la désignation des pilotes ministériels, ce qui a contribué à augmenter les efforts consacrés à la « formation » et au « *coaching* ». À ce chapitre, environs 330 jours ont été consacrés pour l'ensemble des systèmes.

Observatoire interministériel en ressources humaines

Une évaluation de la mise en œuvre de l'Observatoire a été réalisée en début d'année. Les résultats font ressortir un constat positif des activités et des retombées de l'Observatoire.

Forts de ce constat, les membres du CCGP ont accepté de rattacher l'Observatoire à la structure permanente du CCGP.

En 2003, l'Observatoire a produit et diffusé quatorze bulletins comprenant 94 fiches de veille et quatorze rétroactions, formé cinq nouveaux veilleurs, établi des partenariats, organisé des rencontres d'échanges et de partage de connaissances permettant d'être constamment à l'affût des nouvelles tendances en gestion des ressources humaines.

La dernière année a également été marquée par l'élargissement des horizons de développement. Des efforts ont été consacrés à la recherche de partenaires ayant des intérêts communs en gestion des ressources humaines et l'envie de partager à leur tour leurs connaissances dans ce domaine.

Le système intégré de reconnaissance en GRH

Au printemps 2003, un mandat a été confié à un stagiaire de l'Institut régional d'administration de Lille en France et ce, dans le cadre d'une coopération avec l'ÉNAP. Le stage portait sur l'identification d'un système de reconnaissance au regard de pratiques « RH » ayant un impact significatif sur la réalisation du plan stratégique d'un ministère ou organisme.

Le stage effectué a permis d'identifier un ensemble de sources de références en matière de reconnaissance.

Pour ce qui est de la prochaine étape, nous envisageons la mise en place d'une approche interactive pour la création et la mise à jour d'un répertoire des réalisations et des ressources en GRH. L'outil privilégié à cet égard est l'intranet du CCGP.

1.3 Le cadre de gestion en ressources humaines

Objectif :

- Contribuer à l'alignement du cadre de gestion en ressources humaines sur les besoins du milieu.

Réalisations :

Les travaux concernant cet axe ont été réalisés dans le cadre des réflexions portant sur la modernisation de l'État, les services repensés en GRH et les mandats des comités permanents.

Le descriptif des travaux est fourni dans la section suivante traitant du « Conseil stratégique auprès des décideurs gouvernementaux ».

LEVIER 2

Le conseil stratégique auprès des décideurs gouvernementaux
Le CCGP s'affirme comme un conseiller stratégique incontournable en matière de GRH auprès des décideurs gouvernementaux.

Rappelons que dès le moment de sa constitution, en 1966, le CCGP s'est vu confier le mandat de fournir expertise et conseil aux autorités gouvernementales en matière de gestion des ressources humaines. Ce mandat s'est concrétisé différemment selon les époques et les réalités gouvernementales en cours.

À ce chapitre, l'année 2003 aura été marquée d'une série d'interventions qui confèrent au CCGP une place véritable à la table des décideurs et, nous l'espérons, qui produisent des résultats se répercutant concrètement dans les organisations gouvernementales.

2.1 Le leadership du CCGP

Objectifs :

- Optimiser la contribution du CCGP à la réalisation des objectifs corporatifs de la fonction publique;
- Promouvoir la prise en compte de la gestion des personnes dans les grands dossiers gouvernementaux;
- Contribuer à l'alignement du cadre de gestion en ressources humaines sur les besoins du milieu;
- Assurer l'évolution de la fonction RH au rythme des changements des organisations et des sociétés.

Réalisations :

Le soutien au projet gouvernemental de modernisation de l'État

Dans le cadre de rencontres qui ont eu lieu avec la ministre Monique Jérôme-Forget les 28 novembre 2003 et 22 janvier 2004, un document sur la vision du CCGP a été élaboré et présenté à la ministre. Ce document a été conçu à partir des réflexions et des analyses effectuées depuis quelques années par le CCGP, des diagnostics réalisés par les comités permanents ainsi que des commentaires recueillis auprès de différentes instances. Le document en est un d'orientation et contient les éléments d'information suivants :

- La vision du CCGP concernant les éléments clés du plan d'affaires gouvernemental;
- L'identification des principaux enjeux en ressources humaines;
- Un diagnostic exhaustif des problématiques, des causes et des solutions appropriées.

Le document d'orientation sur les services repensés en GRH

Dans le cadre de l'opération « Réingénierie de l'État québécois » et à l'instar des différentes unités gouvernementales, les membres du CCGP ont convenu que les gens de ressources humaines se devaient de poser un regard critique sur leurs processus et leurs façons de faire.

Convaincu que les transformations en cours constituent un extraordinaire contexte d'opportunité, le CCGP a donc préparé un document d'orientation qui reflète sa vision sur une approche renouvelée en matière de gestion des ressources humaines au gouvernement du Québec. Les objectifs sous-jacents à une telle démarche sont de :

- Réaffirmer, en prémisse, l'autonomie des sous-ministres et dirigeants d'organisme en matière de gestion des ressources humaines;

- Contribuer de façon significative au succès des transformations de l'État québécois en proposant des alternatives pour :

  - Optimiser la qualité des services « RH » dans la fonction publique;

  - Rendre les processus d'exécution plus efficaces;

  - Diminuer les coûts de fonctionnement et de réalisation des activités « RH »;

  - S'assurer qu'on accorde une importance primordiale à une stratégie et des moyens de mise en œuvre humains et réalistes.

Le partenariat CCGP/SSPFP

Les membres du Comité exécutif du CCGP et l'équipe de direction du SSPFP ont poursuivi leurs échanges dans le cadre de rencontres périodiques statutaires. Six rencontres ont été tenues en 2003 et ont permis d'échanger et de se concerter au regard d'enjeux stratégiques en GRH ou encore, de convenir d'actions plus immédiates au regard de dossiers corporatifs majeurs.

Plus spécifiquement, les rencontres de l'année 2003 ont permis d'échanger sur les grands enjeux en ressources humaines et sur les moyens à mettre en place dans ce contexte. Notamment, les discussions ont permis de préciser les orientations et les mandats prioritaires des comités permanents de même que le rôle des intervenants concernés. De nombreux échanges ont également eu lieu au regard de l'innovation et de l'évolution de la fonction « RH » ainsi que l'exploration d'avenues sur la révision du cadre de gestion. Différentes hypothèses d'organisation de la prestation de services « RH » ont également été analysées.

Les travaux des comités permanents

Les comités permanents du CCGP ont été mis sur pied à l'automne 2002 afin de donner un caractère de permanence et de continuité aux travaux amorcés. Cette nouvelle structure de travail visait également à éviter la création à la hâte de comités ad hoc et les consultations réalisées trop tardivement. Chacun des comités couvre un grand champ de la gestion des ressources humaines, soit :

- La structure et l'organisation;
- La gestion de la main-d'œuvre;
- La mobilisation et les compétences;
- La qualité du milieu de travail;
- L'innovation et l'évolution de la fonction « ressources humaines ».

Compte tenu des plans d'action et des structures décisionnelles respectives, le CCGP et le SSPFP ont décidé de joindre leurs efforts et de travailler en collaboration au sein de ces comités permanents. Il est apparu évident que les grands enjeux en ressources humaines concernent l'ensemble de la fonction publique et que chacun a tout intérêt à collaborer à l'avancement des projets.

C'est dans cette optique que le CCGP et le SSPFP ont convenu des mandats à être confiés à ces comités. Ces mandats ont été définis en se référant :

- Aux priorités de travail du Comité des hauts fonctionnaires sur la gestion des personnes;
- Aux dossiers prioritaires du SCT en matière de gestion des personnes;
- Au plan d'action du CCGP.

L'année 2003 aura été l'occasion d'expérimenter cette nouvelle structure de travail. Le bilan s'avère positif à maints égards :

- Accroissement du nombre d'intervenants des ministères et organismes qui peuvent s'impliquer et faire entendre leur voix au regard des grands enjeux et dossiers spécifiques en ressources humaines;

- Renforcement des liens de collaboration et d'implication avec les représentants du SSPFP aux fins des travaux de chaque comité;

- Meilleure connaissance des enjeux et problématiques au regard des matières couvertes par chacun des comités;

- Meilleure intégration des interventions, notamment en raison des mandats spécifiques dévolus à chaque comité;

- Meilleure concertation à l'intérieur même du réseau des DRH en raison de la présence sur chaque comité d'un ou plusieurs représentants des tables sectorielles en ressources humaines;

- Identification précise de leviers et de pistes d'amélioration au regard de nombreux thèmes traités;

- Atteinte de résultats concrets en termes de réalisations et de livraison de produits aux DRH.

Le soutien et l'expertise dans le cadre de travaux en partenariat

Le Comité SSPFP/SPGQ/CCGP sur le profil de compétences du personnel professionnel

Les trois instances précitées ont convenu, au cours de l'année 2002, d'amorcer un mandat sur le développement des compétences et des habiletés professionnelles pour les personnes occupant un emploi professionnel au sein de la fonction publique québécoise. Pour ce faire, un comité tripartite a été formé pour, notamment, identifier des habiletés génériques nécessaires à l'exercice d'un emploi professionnel.

Les travaux réalisés dans ce cadre ont permis d'identifier, dès juin 2003, 12 compétences clés à la suite de consultations auprès de comités d'experts et d'un sondage auprès d'environ 600 personnes occupant des emplois cadre et professionnel.

Une seconde phase du projet consistait à recenser des moyens pour favoriser l'acquisition et le développement des compétences identifiées. Cette phase a débuté en septembre 2003 par le développement d'outils de réflexion couvrant d'abord quatre compétences. Des travaux se poursuivent pour rendre ces outils disponibles via Internet, accompagnés de liens conduisant à des définitions spécifiques à chaque compétence, à des moyens de formation traditionnels ou électroniques (de type « e-learning ») ainsi qu'à des lectures pertinentes.

La contribution du CCGP au Comité des hauts fonctionnaires sur la gestion des personnes

Les travaux de ce comité se sont poursuivis pour une courte période au début de l'année 2003. Rappelons que ce comité, regroupant des sous-ministres et dirigeants d'organisme de même que des représentants des autorités du SCT, avait pour mandat d'assurer un rôle d'aviseur auprès du SCT dans les matières qui concernent la gestion des personnes.

Le président du CCGP, M. Pierre Grenier, participait aux rencontres et assurait la réalisation de mandats spécifiques en soutien aux travaux du comité.

Le Comité sectoriel sur l'organisation du travail (CSOT)

Le CCGP participe aux travaux du CSOT depuis quelques années déjà et y est représenté par son président. Rappelons que cette instance regroupe une vingtaine de représentants des autorités du SCT, des sous-ministres et dirigeants d'organismes de même que des syndicats et des associations de personnel de la fonction publique. Six rencontres ont eu lieu au cours de l'année 2003, dont un colloque offert également à l'ensemble des membres des Comités ministériels sur l'organisation du travail (CMOT).

Les Tables de concertation en gestion des ressources

Le CCGP maintient des liens continus avec les autres tables de concertation en gestion des ressources. À raison d'environ une fois par mois, les secrétaires, directrices et directeurs exécutifs des sept regroupements se rencontrent pour échanger sur leurs pratiques ou sur des dossiers d'intérêt.

Ces rencontres ont notamment permis d'identifier des sujets d'intérêt commun qui ont fait l'objet d'activités thématiques offertes aux membres de l'ensemble des groupes.

De plus, les présidentes et présidents de ces tables se rencontrent, sur une base ad hoc, pour échanger ou convenir de pistes d'action au regard de problématiques communes.

Plusieurs sujets ont fait l'objet d'échanges et de discussions, dont les travaux entourant la modernisation de l'État et les impacts prévisibles sur les fonctions administratives. Les résultats des travaux du CCGP sur « les services repensés en GRH » ont fait l'objet d'une présentation spécifique aux membres du CDGA.

Le groupe de consultation de l'ÉNAP concernant le développement des cadres et du leadership

Dans le cadre d'une démarche initiée par l'École nationale d'administration publique (ÉNAP), le CCGP a contribué à la mise sur pied d'un groupe de consultation en soutien à l'élaboration de programmes portant sur le développement des cadres et du leadership dans la fonction publique québécoise.

Dans cette optique, le CCGP a précisé ses objectifs de représentation au sein de ce groupe de consultation, soit de :

- S'assurer que les besoins du milieu sont connus et pris en compte;
- S'assurer que les moyens proposés le sont dans le cadre des orientations gouvernementales;
- Assurer la mise en commun des programmes existants.

LEVIER 3

Le focus dans l'action

Le CCGP aligne son organisation interne sur ses orientations stratégiques.

Le positionnement stratégique du CCGP mène forcément à faire des choix et à cibler ses interventions pour en optimiser le rendement. C'est donc dans une optique de réalisme pour la mise en œuvre de son plan d'action que le CCGP a élaboré les éléments de ce troisième levier. Les trois axes d'intervention ont d'ailleurs été identifiés au regard de leur lien direct avec l'atteinte des résultats escomptés. En l'occurrence, ce sont :

- La mission du CCGP et son rayonnement;
- Le fonctionnement;
- L'organisation du travail.

3.1 La mission du CCGP et son rayonnement

Objectifs :

- Assurer la cohérence des interventions du CCGP dans le cadre de sa mission;
- Renforcer la raison d'être et le rayonnement du regroupement.

Réalisations :

Un plan d'action stratégique et un processus systématique de suivi

Partant d'un plan d'action qui cible des axes prioritaires d'intervention de même qu'une démarche qui permet une lecture juste des réalités et des besoins du milieu, le CCGP a orienté son action sur les grands enjeux d'actualité.

Cette approche a été d'autant plus efficace qu'elle a été soutenue par un processus systématique de suivis de la mise en œuvre ou de l'évolution des chantiers et dossiers dans lesquels le CCGP est impliqué. En plus de fournir un portrait des réalisations, ce processus a également le mérite de fournir les éléments pour l'analyse et la prise de décisions ainsi que pour définir des orientations de mise en œuvre. Le Comité exécutif de même que les membres en assemblée ont d'ailleurs été systématiquement informés par le biais de tels outils de support.

La diffusion des réalisations du CCGP et de ses membres

Comme à chaque année, le CCGP produit les faits saillants de son rapport annuel, document qui retrace les orientations, les principaux dossiers et les réalisations de l'année en cours. Ce rapport annuel abrégé est diffusé largement et permet ainsi de faire connaître notre regroupement à la communauté gouvernementale et d'en promouvoir la mission.

Par ailleurs, la production du bulletin « Actualités CCGP » remplit également un rôle d'information en rapportant les principales réalisations et activités du CCGP. Au cours de l'année 2003, deux numéros ont été produits.

L'action philanthropique GRH – 2003

La traditionnelle levée de fonds pour soutenir des projets jeunesse de création d'emploi s'est poursuivie en 2003. Une nouvelle fois, l'élan de générosité des gens de ressources humaines a permis d'octroyer trois bourses de 500 $ chacune.

En l'occurrence, les bourses ont été remises aux organismes suivants :

Pour le volet « Entrepreneurship »

Le Club d'entrepreneurs étudiants du Centre d'études collégiales de Carleton pour souligner le caractère remarquable d'une pratique de partenariat.

Le Club d'entrepreneurs étudiants du Centre Matapédien d'études collégiales pour souligner le caractère remarquable pour l'organisation et la tenue d'un événement entrepreneurial.

Pour le volet « Communautaire »

Les Œuvres Jean Lafrance inc. dont l'objectif est de venir en aide à des jeunes en difficulté et de leur redonner espoir en la vie.

D'autre part, endossant pleinement l'initiative du CCGP, le bureau du sous-ministre du ministère des Transports a, pour une deuxième année consécutive, souscrit une somme de 500 $, ajoutant ainsi une quatrième bourse à celles générées par la levée de fonds.

Le récipiendaire de cette bourse a été le Club d'entrepreneurs étudiants du CEGEP de l'Abitibi-Témiscamingue, Campus de Val-d'Or, qui s'est illustré dans une activité de réseautage.

Ces gestes de générosité envers les jeunes ont été accueillis avec enthousiasme dans les milieux concernés et contribuent à donner une image positive de la fonction publique et des personnes qui y œuvrent.

La vie associative

Le tournoi de golf annuel constitue un moment propice pour le partage et l'échange entre les gens qui œuvrent en gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Plusieurs ex-collègues profitent également de l'occasion pour renouer avec la confrérie « RH ».

Le tournoi 2003 a eu lieu au Club de golf Le Grand Portneuf de Pont-Rouge et plus de 135 personnes étaient de la partie. La journée était particulièrement frisquette, ce qui n'a fait que stimuler la cordialité et la chaleur d'un tel rendez-vous basé plus sur les rapports humains que sur la compétition sportive comme telle.

3.2 Le fonctionnement et l'organisation du travail

Objectifs :

- Optimiser les résultats de fonctionnement;
- Valoriser l'implication et la participation;
- Assurer une gestion rationalisée des fonds du regroupement;
- Optimiser le potentiel de rendement des actions du CCGP.

Réalisations :

Les groupes de travail

La mise sur pied des comités permanents a constitué la pierre d'assise des différents groupes de travail que le CCGP a constitués en cours d'année. En effet, les comités permanents ont été orientés dans des mandats très bien définis de sorte que chacun des sous-groupes qui en sont issus ont reçu des objectifs de travail bien ciblés. Leur action a été d'autant plus claire et efficace et les résultats concluants.

Mentionnons, notamment, la création des sous-groupes suivants :

- Groupe de concertation sur la santé des personnes;

- Comité du CCGP sur les relations professionnelles (re : négociations);

- Groupe de travail sur :

  - Service/Service continu;
  - Harcèlement administratif;
  - Transfert des crédits de vacances.

La gestion des fonds du regroupement : une gestion rationalisée

Le Secrétariat est appelé à gérer différents fonds dont il doit assurer l'équilibre des recettes et des dépenses. Il s'agit, en l'occurrence, des fonds issus du membership, de l'utilisation des systèmes informatiques du CCGP, dont le nouveau système GEREV, et du fonds de l'Observatoire interministériel en ressources humaines.

De plus, le Secrétariat gère la fondation « Action philanthropique GRH » de même que les activités comptables et administratives afférentes aux dispositions des lois et règlements sur les organismes à but non lucratif de même que celles relatives à la RACJ.

Le CCGP est également impliqué au sein du comité directeur de VIXIT.

LISTE DES MEMBRES DU CCGP AU 31 DÉCEMBRE 2003

Affaires municipales, du Sport et du Loisir	**Pichette,** Jacynthe (int.)
Agriculture, Pêcheries et Alimentation	**Van Den Broek,** Léo
Assemblée nationale	**Lachance,** Carole
Bureau d'audiences publiques sur l'environnement	**Boucher,** Diane
CARRA	**Laflamme,** Lyne
Commission d'accès à l'information du Québec	**Carbonneau,** Benoît
Commission de la Capitale nationale	**Turcotte,** Hélène
Commission de la fonction publique	**Blackburn,** David
Commission de la protection du territoire agricole	**Beaulieu,** Robert
Commission de la santé et de la sécurité du travail	**Verreault,** Richard
Commission de l'équité salariale	**Martel,** Louise
Commission des lésions professionnelles	**Gélinas,** Micheline (int.)
Commission des normes du travail	**Savard,** Lorraine
Commission des transports	**Lavoie,** Magalie
Commission des valeurs mobilières du Québec	**Champagne,** Cathy (int.)
Commission d'évaluation de l'enseignement collégial	**Laberge,** Jean-Louis
Conseil du trésor	**Labbé,** Carole
Conseil exécutif	**Gagné,** Ubald
Corporation d'hébergement du Québec	**Marcoux,** Pierre
Culture et Communications	**Paradis,** Sylvie
Curateur public	**Bolduc,** Sylvie
Développement économique et régional	**Verret,** Clémence
Directeur général des élections	**Boivin,** Alexandre
Éducation	**Malenfant,** Régis A.
Emploi, Solidarité sociale et Famille	**Godbout,** Jacques
Environnement	**Laroche,** Esther
Finances	**L'Archevêque,** Paul
Héma-Québec	**Giroux,** Mario
Inspecteur général des institutions financières	**Morin,** Pierre
Institut de la statistique du Québec	**St-Pierre,** Caroline
Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec	**Leclerc,** Danielle
Investissement-Québec	**Brillant,** Rodrigue
Justice	**Walsh,** Kevin
La Financière agricole du Québec	**Paquin,** Pauline
Musée d'art contemporain de Montréal	**Tanguay,** Line
Musée national des beaux-arts du Québec	**Bernier,** Michèle
Office québécois de la langue française	**Marchand,** Yolaine (int.)
Office de la protection du consommateur	**Gagnon,** Lise
Office des personnes handicapées du Québec	**Cloutier,** Aline (int.)
Office des professions du Québec	**Reny,** Christian
Protecteur du citoyen	**Sirois,** Richard

LISTE DES MEMBRES DU CCGP AU 31 DÉCEMBRE 2003 (suite)

Régie de l'assurance maladie du Québec	**Tardif,** Denyse
Régie de l'énergie	**Thibodeau,** Lisette
Régie des alcools, des courses et des jeux	**Côté,** Charles (int.)
Régie des rentes du Québec	**Morin,** Benoît
Régie du logement	**Roy,** Serge
Relations avec les citoyens et Immigration	**Le Comte,** Francine
Relations internationales	**Savard,** Marie (int.)
Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs	**Chamberland,** Ann
Revenu	**Blouin,** Alain
Santé et Services sociaux	**Tremblay,** Claude
Sécurité publique	**Gagnon,** Yvan
Société d'assurance automobile du Québec	**Brouard,** Jean-François
Société d'habitation du Québec	**Robertson,** Carmen
Société du Centre des congrès de Québec	**Bureau,** Michel
Société immobilière du Québec	**Lortie,** Denis
Société québécoise d'information juridique	**Chouinard,** Martine (int.)
Sûreté du Québec	**Martel,** Pierre
Transports	**Grenier,** Pierre
Travail	**Bastien,** Pauline
Tribunal administratif du Québec	**Turenne,** Louise
Vérificateur général du Québec	**Rivard,** Michel

Comité consultatif de la
gestion du personnel au
gouvernement du Québec

700, boul. René-Lévesque Est, 18e étage
Québec (Québec) G1R 5H1

Téléphone : (418) 643-5173
Télécopieur : (418) 644-7296
Site Internet : www.ccgp.gouv.qc.ca