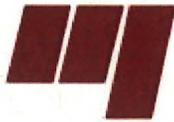


STA  
2403



Université du Québec  
École nationale d'administration publique

Centre de Documentation  
ENAP-GATINEAU

**« LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES AU  
MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES, DES RÉGIONS ET DE  
L'OCCUPATION DU TERRITOIRE »**

**Par  
Maria Teodora Prundus**

**RAPPORT DE STAGE PRÉSENTÉ À L'ÉNAP EN VUE DE L'OBTENTION DE  
LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE OPTION POUR  
ANALYSTE  
(Gestion des ressources humaines)**

**QUÉBEC  
JANVIER 2009**

## FICHE SYNTHÈSE DU RAPPORT DE STAGE

**Titre du rapport : Planification stratégique des ressources humaines**

**Nom de l'étudiant : Maria Teodora Prundus**

**Organisme d'accueil : Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire**

**Date du stage : 06 janvier 2009- 21 avril 2009**

**Résumé :**

- **Problématique : Départs à la retraite, besoin d'une planification de la relève**
- **Méthodologie : Inventaire d'effectifs**
- **Conclusion : Identification de postes vulnérables et d'individus clés pour l'organisation**

**Mots-clefs (5) : Planification, ressources humaines, main-d'œuvre, plan de main-d'œuvre, effectif, vulnérabilité, poste clé, individu clé.**

## Remerciements

Je remercie à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à l'achèvement de ce mémoire. Je tiens à remercier plus particulièrement le professeur Clément Ménard pour, pour ses conseils, son support et sa disponibilité qui ont été d'une grande importance au cours de mon stage.

De plus, je remercie également Madame Denise Pelletier, directrice de la Direction du développement de l'organisation pour m'avoir donné la chance de réaliser ce projet de maîtrise, pour la confiance accordée et pour ses précieux conseils. Je voudrais aussi remercier toute l'équipe du développement de l'organisation qui m'a accueillie chaleureusement, intégrée avec professionnalisme, et appuyée dans cette démarche.

Et pour terminer, une pensée pour toute ma famille au sens large. Ils sont nombreux et m'ont vraiment soutenus tout au long de ce travail. En particulier, merci à mon mari, à mes enfants qui m'ont soutenus au cours de cette maîtrise et m'ont aidés à faire de ce mandat de stage une réussite.

## Sommaire

Ce rapport de stage est présenté à l'École nationale d'administration publique, en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique. Le champ de spécialisation est la gestion des ressources humaines. Le stage de 15 semaines a été effectué au ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire<sup>1</sup>; à la Direction générale de l'administration et de la modernisation, et plus précisément, à la Direction du développement de l'organisation.

Ce mandat de stage a été réalisé pour répondre à une préoccupation ressentie par les gestionnaires et par la Direction du développement de l'organisation en ce qui concerne la vulnérabilité de l'organisation dû au fait qu'il y avait eu beaucoup de départs à la retraite dans l'année financière 2008-2009. De plus, la planification stratégique de l'organisation prévoit la mise en œuvre d'une planification de la relève. Le plan de main-d'œuvre est la première étape de cette planification, il va fournir les informations absolument nécessaires (les postes et les personnes clés) pour accomplir la planification de la relève.

Le mandat confié par la Direction du développement de l'organisation consiste à dresser un portrait de la situation actuelle en vue de préparer le plan de relève du MAMROT. Ce mandat est réalisé dans la perspective de prévoir les besoins futurs compte tenu des départs éventuels.

En conséquence, le stagiaire devait réaliser l'inventaire des effectifs, étudier la vulnérabilité du MAMROT et faire des recommandations dans le but de diminuer la vulnérabilité et de résoudre les problématiques identifiées. Nous avons commencé par le recueil des données concernant les employés admissibles à la retraite sans pénalité, les

---

<sup>1</sup> Afin d'alléger le texte, l'appellation « MAMROT » sera utilisée pour désigner le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire.

cadres admissibles à la retraite sans pénalité, l'âge de l'effectif, les départs à la retraite par classes d'emploi, le taux de mouvement, etc.

Par la suite, à partir des données obtenues on a identifié les directions les plus vulnérables en raison de nombreux départs à la retraite ou de l'âge des employés. Une série d'outils ont été créés afin d'aider les gestionnaires à identifier les postes et les employés clés de leur direction. Pour valider nos outils on a choisi quatre directions, les plus représentatives de l'organisation. Les entrevues avec les gestionnaires nous ont permis de remarquer que certaines données ne sont pas toujours actuelles, qu'il est primordial de rencontrer tous les gestionnaires pour obtenir un portrait juste de la situation. De plus, on a obtenu des informations sur certains titres d'emploi plus à risque en raison des départs à la retraite, du recrutement difficile ou d'une forte mobilité.

Le présent rapport dresse également des recommandations concernant les départs à la retraite, le transfert des connaissances, le plan de développement des compétences, le plan de relève de gestion, la nouvelle stratégie de dotation et du rajeunissement d'effectifs et la stratégie de rétention des employés.

# Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	ii
<b>Sommaire</b> .....	iii
<b>Table des matières</b> .....	v
<b>Liste des Figures</b> .....	viii
<b>Liste des Tableaux</b> .....	ix
<b>Nomenclature</b> .....	x
INTRODUCTION .....	1
<b>CHAPITRE 1</b>	
<b>PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION</b> .....	2
1.1 <i>Le mandat</i> .....	2
1.2 <i>La vision</i> .....	2
1.3 <i>La mission</i> .....	3
1.4 <i>Les valeurs</i> .....	3
1.5 <i>La structure</i> .....	4
1.6 <i>Éléments de la problématique</i> .....	5
<b>CHAPITRE 2</b>	
<b>CADRE DE RÉFÉRENCE</b> .....	6
2.1 <i>Qu'est-ce que la planification des ressources humaines?</i> .....	6
2.2 <i>La démarche de la planification des ressources humaines</i> .....	8
2.3 <i>Les spécificités de la planification des ressources humaines dans         - l'administration publique</i> .....	13
<b>CHAPITRE 3</b>	
<b>MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE</b> .....	16
3.1 <i>La technique de collecte de données</i> .....	16
3.2 <i>Les forces et les limites de l'entrevue semi-dirigée</i> .....	17
3.3 <i>L'échantillon</i> .....	18
<b>CHAPITRE 4</b>	
<b>ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT</b> .....	18
4.1 <i>Environnement externe</i> .....	18
4.2 <i>Environnement interne</i> .....	23

## **CHAPITRE 5**

<b>INVENTAIRE ET ANALYSE DES EFFECTIFS.....</b>	<b>24</b>
---	-----------

## **CHAPITRE 6**

<b>RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>38</b>
------------------------------	-----------

<b>CONCLUSIONS.....</b>	<b>44</b>
-------------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>45</b>
----------------------------	-----------

<b>ANNEXES.....</b>	<b>47</b>
---------------------	-----------

<b>ANNEXE 1. ORGANIGRAMME DU MAMROT.....</b>	<b>47</b>
--	-----------

<b>ANNEXE 2. RETRAITES À VENIR DANS LA FONCTION PUBLIQUE.....</b>	<b>48</b>
---	-----------

<b>ANNEXE 3. CANEVAS D'ENTREVUE .....</b>	<b>49</b>
---	-----------

<b>ANNEXE 4. MODEL DE TABLEAU DE PLANIFICATION DE REMPLACEMENT.....</b>	<b>53</b>
---	-----------

# Liste des Figures

<b>Figure 1.</b> Les étapes du processus de gestion prévisionnelle de l'effectif.....	9
<b>Figure 2.</b> Les étapes d'une démarche de la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre.....	11
<b>Figure 3.</b> Modèle de la démarche de PMO .....	13
<b>Figure 4.</b> Les deux types des démarches de planification stratégique des ressources humaines pour le secteur public.....	15
<b>Figure 5.</b> Taux d'emploi de 2007 à 2012.....	19
<b>Figure 6.</b> Taux de chômage de 2007 à 2012 .....	20
<b>Figure 7.</b> Taux de chômage québécois et régional.....	20
<b>Figure 8.</b> Taux de chômage de 1976 à 2012 .....	21
<b>Figure 9.</b> Variation annuelle de l'emploi et de la population active de 2007 à 2012 .....	21
<b>Figure 10.</b> Emploi dans les administrations publiques de 1987 à 2012.....	22
<b>Figure 11.</b> L'évolution de l'effectif du MAMROT.....	26
<b>Figure 12.</b> Nombre de départs prévisibles à la retraite par direction (2008-2013).....	28
<b>Figure 13.</b> Le pourcentage des départs prévisibles à la retraite par direction (2008- 2013).....	28
<b>Figure 14.</b> Nombre de départs à la retraite au MAMROT (2008-2013).....	29
<b>Figure 15.</b> Nombre de cadres admissibles à la retraite sans pénalité.....	30
<b>Figure 16.</b> Représentation des employés réguliers de 50 ans et plus par direction.....	31
<b>Figure 17.</b> La situation des experts et des émérites.....	32
<b>Figure 18.</b> Les départs probables à la retraite par catégorie d'emploi .....	36
<b>Figure 19.</b> Le taux de départs volontaires pour les employés du MAMROT.....	37

# Liste des Tableaux

<b>Tableau 1. Recommandations.....</b>	<b>40</b>
--	-----------

## Nomenclature

**An. bud.** - Année budgétaire

**BSM** - Bureau du sous-ministre

**BSM aux affaires régionales et municipales** - Bureau du sous-ministre aux affaires régionales et municipales

**BSM aux politiques** - Bureau du sous-ministre aux politiques

**BSM à la Métropole** - Bureau du sous-ministre à la Métropole

**CETECH** - Direction du Centre d'étude sur l'emploi et la technologie et de l'information sur le marché du travail

**CMQ** - Commission municipale Québec

**DAJ** - Direction des affaires juridiques

**DC** - Direction des communications

**DDO** - Direction du développement de l'organisation

**DGAM** - Direction Générale de l'administration et de la modernisation

**DGI** - Direction générale des infrastructures

**FQM** - Fédération québécoise des municipalités

**MAMROT** - Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire

**PMO** - planification de la main-d'œuvre

**RH** - ressources humaines

**TQM** - Table Québec- municipalités

**SCT** - Secrétariat du Conseil du Trésor

**UMQ** - Union des municipalités du Québec

## **Introduction**

«La fonction publique s'apprête à vivre de profonds changements dans sa composition, les plus importants, en fait, depuis la Révolution tranquille. Le gouvernement est convaincu qu'ils constituent une occasion unique de répondre mieux aux besoins des citoyens, de refléter davantage la réalité québécoise, et de permettre un rajeunissement de l'effectif, déjà en bonne partie entamé.

Le départ et l'arrivée d'un grand nombre d'employés vont permettre d'adapter la main-d'œuvre aux nouveaux besoins des citoyens, de diversifier davantage l'embauche et de remodeler les équipes de travail. Il va falloir assurer le transfert des connaissances et de l'expertise, et définir les modes de relève souples et adaptés, en maintenant en tout état de cause la continuité des services publics.»<sup>1</sup>

L'évolution de la société, le vieillissement de la population ou d'autres facteurs font en sorte que la planification stratégique des ressources humaines et de la relève occupe de plus en plus de place dans les réflexions et les échanges des intervenants en ressources humaines.

Selon Pauline Brassard<sup>2</sup>, la planification de la main-d'œuvre<sup>3</sup> augmente les chances de conserver le personnel qualifié, facilite la gestion des effets du sabrage d'effectifs, rend possible l'identification rapide des besoins de remplacement, et donc, limite les mouvements de personnel faits à la hâte. Elle nous permet de faire un diagnostic organisationnel de la situation de la main-d'œuvre, sur le plan du climat organisationnel et de celui des perspectives d'avenir.

---

<sup>1</sup> Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec, Plan de gestion des ressources humaines, consulté en ligne 2009-03-21 [http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/ress\\_humaine/plan\\_gestion\\_04-07.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/ress_humaine/plan_gestion_04-07.pdf).

<sup>2</sup> BRASSARD, P., (2007). La planification de la main d'œuvre: Première étape du plan de relève, Guide pratique PMO, Septembre éditeur, Québec, 132p.

<sup>3</sup> Afin d'alléger le texte, l'appellation « PMO » sera utilisée pour désigner la planification de la main-d'œuvre.

# **Chapitre 1**

## ***Présentation de l'organisation***

### **1.1 Le mandat**

Le mandat de stage confié à l'étudiante se déroule au sein d'une organisation qui compte 499 employés au 15 janvier 2009. Le MAMROT a comme mandat de conseiller le gouvernement, les municipalités et les organisations publiques dans le domaine municipal, d'aider et de soutenir les municipalités dans l'exercice de leurs fonctions, de surveiller l'administration et l'exécution des lois concernant le système municipal. De plus, il a le devoir de stimuler le développement et la concertation des initiatives publiques et privées en matière d'habitation.

Il entretient des liens administratifs avec les autres ministères et organismes qui interviennent auprès des municipalités et des régions dans une perspective durable et intégrée au bénéfice des citoyens. Parmi ces partenaires, on peut mentionner: la Table Québec- municipalités (TQM), la Fédération québécoise des municipalités (FQM), l'Union des municipalités du Québec (UMQ), la Table Québec-régions, la Solidarité rurale du Québec, etc.

### **1.2 La vision**

Le MAMROT vise à être la référence en matières de politiques, de stratégies municipales et régionales pour assurer une autonomie régionale et municipale, pour engager les régions dans le développement de leur territoire, pour développer des infrastructures municipales et stratégiques et aussi pour avoir des milieux ruraux entreprenants et solidaires. Cette vision demande un renouvellement du partenariat entre le Ministère et sa clientèle et une nouvelle gestion de cette relation. Tous les engagements du Ministère dans ce domaine, tels que l'accueil de la clientèle, la qualité et l'accessibilité à l'information et le traitement des demandes sont présentés dans la déclaration de services à la clientèle. Le renouvellement de cette relation a comme base le respect mutuel et la volonté de travailler ensemble.

### **1.3 La mission**

Ayant la responsabilité de l'organisation municipale et du développement régional, le Ministère conseille le gouvernement et assure la coordination interministérielle dans ces domaines. Il a la mission de soutenir l'administration et le développement des municipalités, des régions et de la Métropole pour un développement durable et au bénéfice des citoyens. Le MAMROT a des responsabilités particulières envers les régions métropolitaines de Montréal et de Québec.

Pour accomplir sa mission avec ses partenaires du monde municipal et du développement régional, il agit dans des domaines comme:

- la gestion municipale et l'organisation territoriale;
- le développement des régions et des milieux ruraux;
- l'aménagement du territoire et l'urbanisme;
- l'évaluation foncière;
- les infrastructures, etc.

L'organisme a établi ses orientations pour les années 2005-2008, comme suit:

- « favoriser une plus grande autonomie régionale et municipale;
- promouvoir la démocratie municipale;
- accentuer les efforts visant la pérennité et le développement des infrastructures municipales et stratégiques;
- soutenir le développement des régions et des milieux ruraux;
- appuyer le développement économique, social et culturel de la région métropolitaine de Montréal;
- moderniser les pratiques de gestion»<sup>4</sup>.

### **1.4 Les valeurs**

Sa mission d'intérêt public demande d'être accomplie dans le respect de certaines valeurs fondamentales. La Loi sur la fonction publique<sup>5</sup> prévoit des normes de comportement

---

<sup>4</sup> Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, Déclaration de services à la clientèle, consulté en ligne 2009-01-15, [www.mamrot.gouv.qc.ca](http://www.mamrot.gouv.qc.ca).

<sup>5</sup> Gouvernement du Québec, La loi sur la fonction publique, consulté en ligne 2009-01-20, [www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca)

comme : l'assiduité, la compétence, la loyauté, le respect, l'intégrité, l'impartialité, la neutralité, la discrétion et la réserve. Les fonctionnaires vont agir en tout temps en respectant les valeurs énoncées par la Loi sur la fonction publique.

## **1.5 La structure**

Pour réaliser les différents volets de sa mission, le MAMROT compte quatre sous-ministériats, une direction générale et un secrétariat (Annexe 1.):

- la Direction générale de l'administration et de la modernisation;
- le Sous-ministériat aux affaires régionales et municipales;
- le Sous-ministériat aux politiques;
- le Sous-ministériat aux infrastructures et au financement municipal;
- le Sous-ministériat à la métropole.

Le stage se déroule à la Direction générale de l'administration et de la modernisation, plus précisément à la Direction du développement de l'organisation. Le plan de modernisation de l'État exigeait de réévaluer les organismes, les activités, les programmes et les processus dans le but d'alléger les structures et d'améliorer les façons de faire. Suite à l'application de ce plan, la Direction des ressources humaines a été restructurée. En conséquence, les fonctions de rémunération ont été transférées au Centre des services partagés. Certaines fonctions de gestion des ressources humaines, dont : les fonctions de dotation, relations du travail, santé mieux-être ont été transférées au Ministère du Revenu.

Dernièrement la direction a modifié son organisation en réduisant le nombre des directions de quatre à trois. La Direction du développement de l'organisation, la Direction du bureau des projets ministériels et l'équipe de Planification stratégique formeront une seule direction: la Direction du développement de l'organisation. Les deux autres directions, celle du bureau municipal de la géomatique et de la statistique et celle des ressources financières et matérielles restent inchangées.

Le mandat de la nouvelle Direction du développement de l'organisation consiste à assurer la gouvernance des services de planification stratégique, des ressources informationnelles et des ressources humaines. « Afin de faire évoluer les capacités organisationnelles, elle doit rendre disponibles aux gestionnaires des modèles, des outils et des pratiques nouvelles

afin de soutenir dans la revue de processus, la gestion de projet, la gestion du changement et l'organisation du travail.»<sup>6</sup> Elle doit assurer la communication interne et l'accompagnement des employés et des gestionnaires dans leur développement. La direction va élaborer un cadre de gestion des ententes et des services, des plans directeurs stratégiques, des plans d'actions annuels et un cadre d'évaluation.

En ce qui concerne les services conseils en gestion des ressources humaines, la direction a comme mandat de développer le cadre de gestion des ententes et des services dans le domaine des ressources humaines, d'élaborer le plan directeur stratégique et le plan prévisionnel de la main-d'œuvre. De plus, elle va préparer le plan de développement des compétences, de transfert de connaissances et d'expertises et le plan de relève.

## **1.6 Éléments de la problématique**

La problématique identifiée est la conséquence « du vieillissement de la population », et cela n'est pas caractéristique seulement de notre ministère, mais de toute la société québécoise. Le choc démographique, doublé d'une augmentation des besoins de compétences des employés, deviennent de plus en plus préoccupants. Le vieillissement de la main-d'œuvre se traduit par un départ massif à la retraite et par une perte d'expertise. Donc, la pénurie de main-d'œuvre spécialisée se trouve au centre des préoccupations de toutes les directions des ressources humaines. Une manière efficace de contrecarrer cette perte d'expertise est d'effectuer une planification de la main-d'œuvre pour arriver à la planification de la relève. En même temps, cette pénurie oblige les organisations à changer les modes de gestion des ressources humaines et à identifier les compétences des employés occupant les postes stratégiques.

Le MAMROT comptait au 31 mars 2008 sur 538 employés (483 employés réguliers et 55 employés occasionnels) donc une diminution de 8,5% en comparaison avec 2005-2006. Le Ministère doit soutenir la réduction de la taille de son effectif en respectant le taux d'attrition de 60 %, soit par la réduction de postes suite aux départs à la retraite soit par le transfert d'effectifs entre les ministères, dans le cadre de la mise en place des services partagés. Pour compenser ces départs, il a comme principaux objectifs une nouvelle

---

<sup>6</sup> Direction du développement de l'organisation, (2009). Note au sous-ministre, Québec.

orientation en matière de renouvellement de la main-d'œuvre et une planification triennale de la main-d'œuvre.

## Chapitre 2

### ***Cadre de référence***

#### **2.1 Qu'est-ce que la planification des ressources humaines?**

Selon Dolan<sup>7</sup>, la planification des ressources humaines est un processus d'élaboration et de mise en application de plans et de programmes pour assurer le nombre et le type d'employés nécessaires. Elle va établir les prévisions concernant les besoins en matière de main-d'œuvre et les étapes pour satisfaire ces besoins.

Dans son livre, Geneviève Iacono<sup>8</sup> présente comme définition de la gestion prévisionnelle celle proposée par P. Gilbert et M. Parlier<sup>9</sup>, c'est-à-dire « une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur le plan quantitatif (effectifs) que sur le plan qualitatif (compétences) ».

D'après le Secrétariat du Conseil du Trésor<sup>10</sup>, la planification des ressources humaines permet de disposer, au moment opportun, de l'effectif nécessaire afin de répondre aux objectifs stratégiques de l'organisation. Le résultat final de la démarche sera l'établissement et la mise en application d'un plan de main-d'œuvre.

Bélanger postule que la planification des ressources humaines est l'analyse des emplois et des qualifications exigées, l'analyse de l'environnement interne et externe de l'organisation, la détermination des besoins en effectifs, l'élaboration des objectifs et des

---

<sup>7</sup> Dolan, S., Saba, T., Jackson, S., Schuler, R., (2002). *La Gestion des ressources humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Édition du renouveau pédagogique Inc, Saint-Laurent, 162 p.

<sup>8</sup> Iacono, G., (2008). *Gestion des ressources humaines, Cinq défis pour l'avenir*, Lextenso éditions, Paris, 48p.

<sup>9</sup> P., Gilbert et M., Parlier, (1992). *La compétence: du mot-valise au concept opératoire*, *Actualité de la formation permanente*, n°116, Janvier-Février.

<sup>10</sup> Secrétariat du Conseil du Trésor, (2004). *Gestion pressionsnelles de la main-d'œuvre, Guide à l'intention des ministères et organismes*, Direction de la planification, de l'évaluation et du développement des connaissances, 4p.

politiques en matière d'affectation et d'utilisation efficaces des ressources.<sup>11</sup>

Pour Batal<sup>12</sup>, la gestion prévisionnelle des ressources humaines est un outil qui permet de disposer en temps voulu du personnel possédant les capacités et la motivation. Il va permettre de prévoir et de projeter ses besoins et ses ressources en personnel afin d'analyser les écarts prévisibles et de mettre en place les moyens pour ajuster ses ressources à venir à ses besoins futurs.

En même temps, elle rendra possible l'adaptation aux changements environnementaux. Pour être en mesure de s'adapter aux changements, selon St-Onge<sup>13</sup>, l'organisation devrait se baser sur un processus de planification centré sur l'action, appuyé sur la consultation des cadres et portant sur un horizon moins lointain.

La planification des ressources humaines va aussi permettre à l'organisation « d'identifier et d'adapter les compétences de ses ressources humaines à ses besoins et aux attentes des salariés. Reliée aux problématiques de la formation et de la rémunération des compétences, elle donne aussi des clés pour faciliter les mobilités et pour sécuriser les parcours professionnels.»<sup>14</sup>

Grâce à la planification, l'organisation va déterminer les besoins tant quantitatifs que qualitatifs. Ainsi, il devient possible de faire des prévisions quelques années à l'avance des principaux besoins, ainsi que de découvrir les types de compétences dont les employés auront besoin. De plus, de cette façon, l'organisation évite les surplus et les pénuries de main-d'œuvre. Deux faits qui occasionneraient des conséquences financières pour elle<sup>15</sup>. Cette approche permettra d'élaborer des stratégies de développement des ressources humaines.

---

<sup>11</sup> Petit, A., Bélanger, L., Benabou, C., Foucher, R., Bergeron, J., (1993). Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, Gaëtan Morin Éditeur, Boucherville, 17p.

<sup>12</sup> Batal, C., (1998). La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Éditions d'Organisations, Paris, 157 p.

<sup>13</sup> St-Onge, S., Audet, M., Haines, V., Petit, A., (2004). Relever les défis de la gestion des ressources humaines, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal, 92 p.

<sup>14</sup> Françoise, Kerlan, (2007). Guide pour la GPEC, Eyrolles Éditions d'organisation, Paris.

<sup>15</sup> St-Onge & als. op cit. 94 p.

Selon Guimond<sup>16</sup> la planification répond à plusieurs objectifs :

- Préparation de la relève de gestion;
- Préparation de la relève technique;
- Maintien ou amélioration du bassin de compétences en fonction des projets de croissance ou de développement;
- Mise en place de mesures de transition permettant de s'adapter aux départs massifs à la retraite.

## 2.2 La démarche de la planification des ressources humaines

Plusieurs phases sont nécessaires pour effectuer l'exercice de planification des ressources humaines. Selon Petit et al<sup>17</sup>, les étapes importantes à suivre sont:

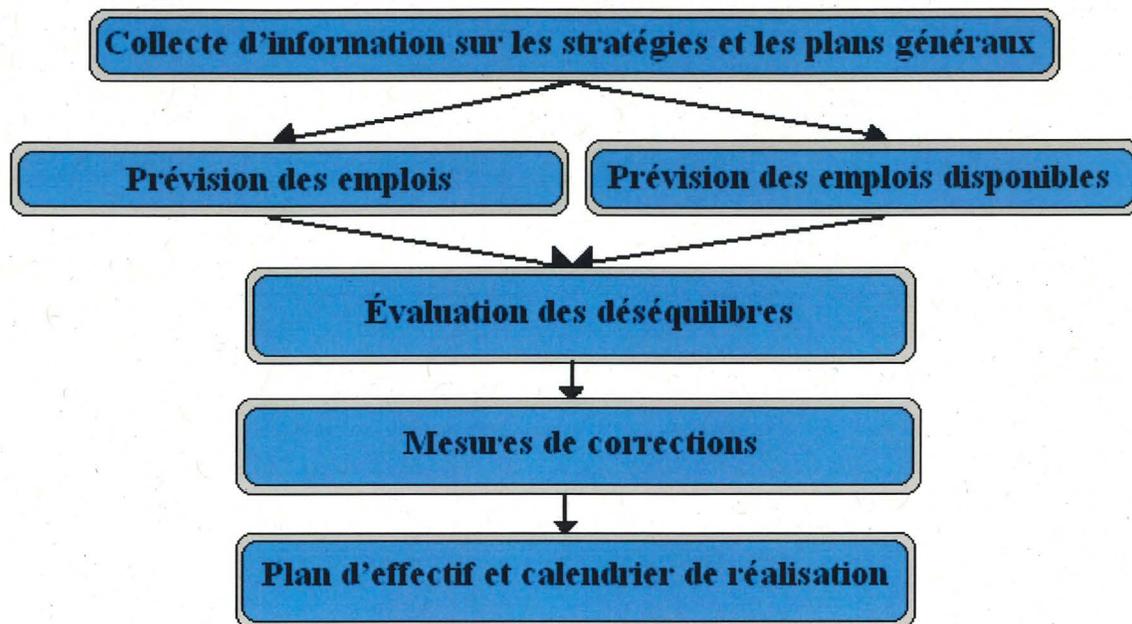
- la collecte et l'interprétation de l'information sur les plans stratégiques et les programmes d'actions;
- la prévision des emplois ou du nombre de postes requis dans les unités;
- l'évaluation quantitative et qualitative des employés susceptibles de demeurer disponibles;
- l'évaluation des déséquilibres possibles (pénurie ou surplus) entre le nombre de postes à combler et le nombre de personnes qui demeurent disponibles;
- le choix et l'élaboration de mesures pour réduire ces déséquilibres;
- l'élaboration de plans d'effectifs qui tiennent compte des mesures retenues et la mise en place d'un calendrier de réalisation. Toutes ces étapes sont schématisées dans la **Figure 1**.

---

<sup>16</sup> Guimond, R., (2005). Planification de la main-d'œuvre, Guide d'implantation et outils, Les publications CFC, Montreal, 10 p.

<sup>17</sup> Petit, A., & als. op. cit, 130 p.

**Figure 1.** Les étapes du processus de gestion prévisionnelle de l'effectif



Source: Petit & al. 1993, 130p.

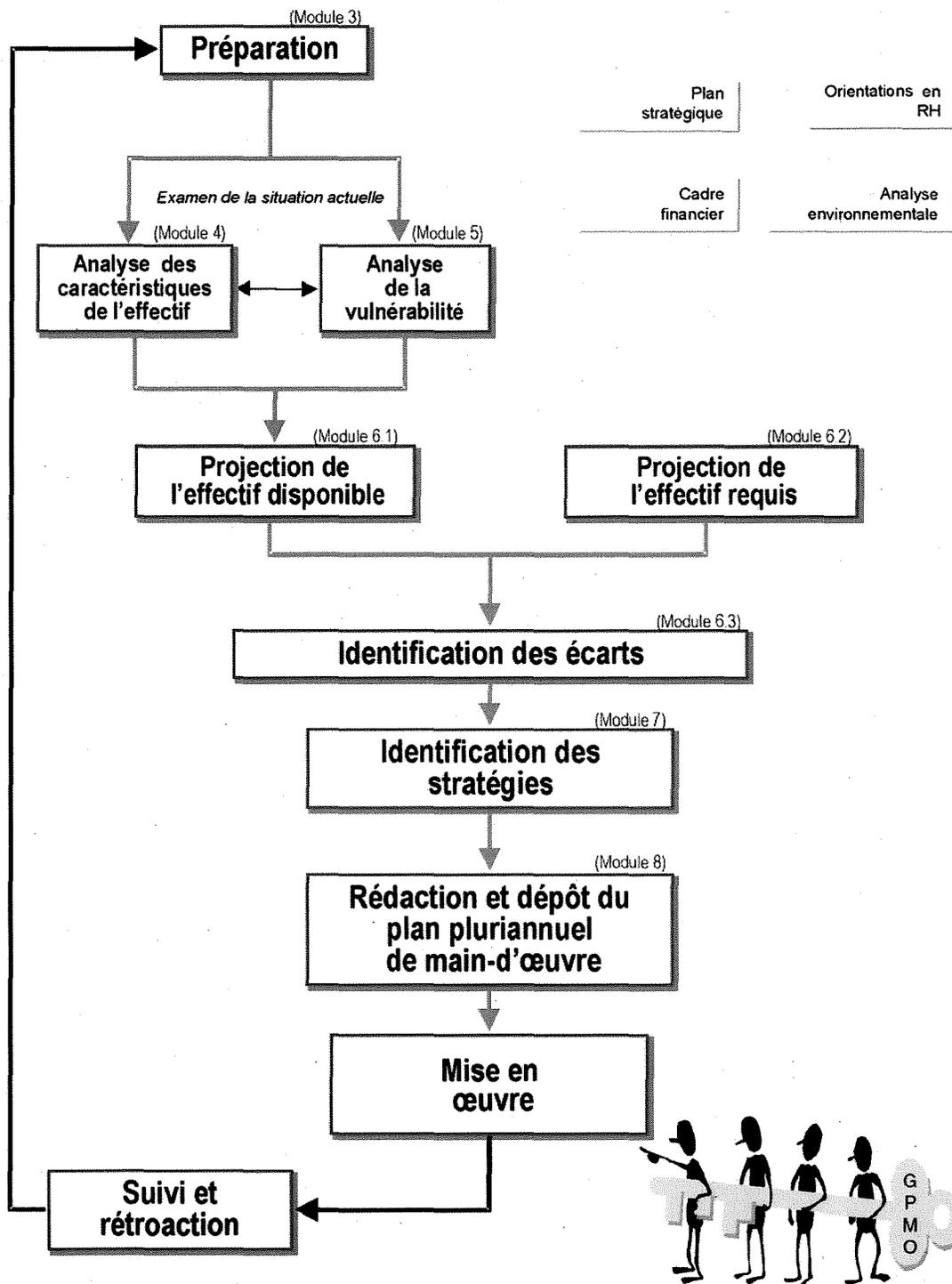
Le SCT<sup>18</sup> propose un modèle de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre applicable à l'intérieur de toute organisation, à n'importe quel moment. Les étapes (**Figure 2**) sont les suivantes:

1. Préparation qui comporte toutes les activités préalables à une démarche, c'est-à-dire la structure du projet, le plan de travail avec un plan de communication, l'échéancier, etc.
2. Analyse des caractéristiques de l'effectif va nous présenter l'organisation sous différents angles comme: sa composition en nombre, par classe d'emploi, par groupe d'âge, par sexe, etc.
3. Analyse de la vulnérabilité conduit à l'identification des zones vulnérables au sein de chacune des unités.
4. Projection de l'effectif consiste à établir des prévisions pour l'évolution future de l'effectif. Cette étape comprend trois sous étapes:
  - ❖ Projection de l'effectif disponible, c'est-à-dire faire évoluer l'effectif actuel sur trois ans pour connaître l'effectif disponible à ce moment-là.

<sup>18</sup> Secrétariat du Conseil du Trésor, op. cit, 3p. Afin d'alléger le texte, l'appellation « STC » sera utilisée pour désigner le Secrétariat du Conseil du Trésor.

- ❖ Projection de l'effectif requis qui s'appuie sur le plan stratégique et sur les activités qui y sont prévues. Elle va permettre d'identifier l'effectif requis pour atteindre les objectifs fixés.
  - ❖ Identification des écarts va établir les déficits et les surplus de main-d'œuvre de l'organisation.
5. L'identification des stratégies consiste à identifier les mesures à appliquer pour diminuer les écarts constatés dans l'organisation et pour déterminer les priorités d'action.
  6. Le plan pluriannuel de la main-d'œuvre est un document qui va regrouper les résultats de certaines analyses faites pendant la démarche et les plans d'action.
  7. La mise en œuvre consiste à rendre opérationnel le plan d'action. Pendant cette étape, il faut identifier les résultats désirés et les responsables, établir un échéancier et définir les indicateurs de gestion.
  8. La dernière étape, le suivi et la rétroaction signifient qu'entre chaque exercice, il faut assurer le suivi des plans de main-d'œuvre et les ajuster au besoin.

Figure 2. Les étapes d'une démarche de la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre



Source: SCT, op. cit, (2004), 3p.

Pour notre démarche on a utilisé le modèle présenté par Pauline Brassard dans son livre Guide pratique de PMO<sup>19</sup>. Ce modèle prévoit cinq étapes principales :

#### **Étape 1.** Planification et conditions de réalisation

Cette phase inclut l'agencement des tâches et le respect de certaines règles selon la taille et la hiérarchie de l'organisation.

#### **Étape 2.** Analyse de l'environnement

Il faut faire une analyse de l'environnement interne et externe dans le but de connaître le contexte dans lequel l'organisation évolue et va évoluer pendant les cinq prochaines années.

#### **Étape 3.** Inventaire des effectifs

Suite à la réalisation de cette étape un portrait complet de la main-d'oeuvre de l'organisation va se présenter. Ensuite, il sera possible de déterminer les priorités d'action.

#### **Étape 4.** Étude de vulnérabilité

Cette phase est le cœur de la démarche selon Pauline Brassard, parce qu'elle nous permet d'identifier les mouvements du personnel, les postes vulnérables ainsi que l'évolution des postes clés.

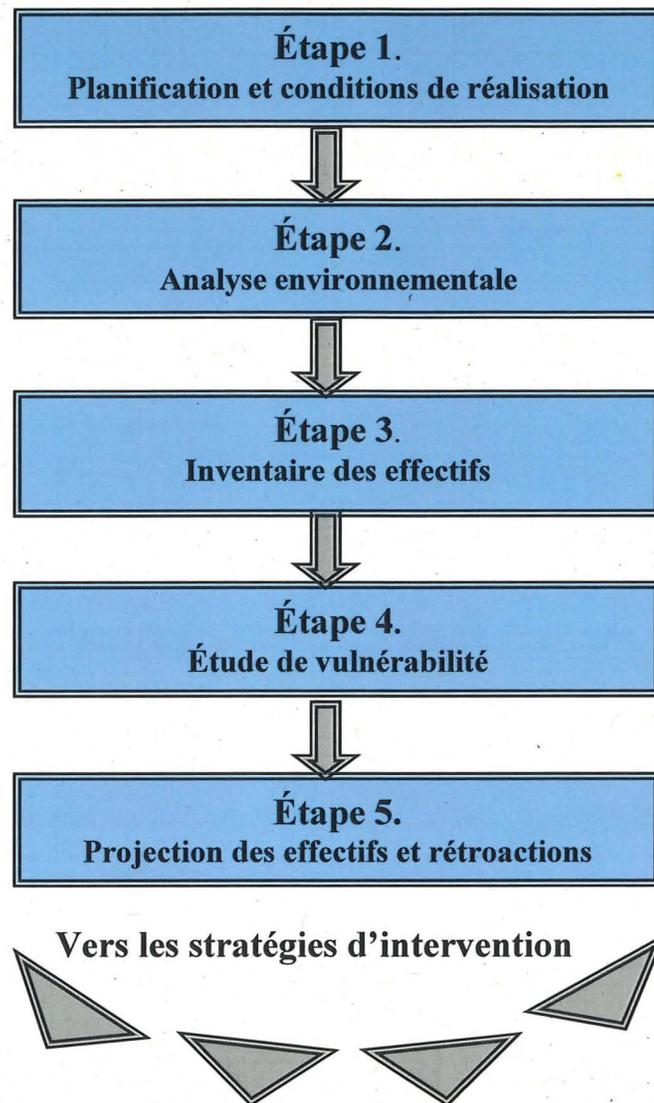
#### **Étape 5.** Projection des effectifs et rétroaction

La cinquième et la dernière étape est en quelque sorte l'objectif de la démarche de PMO, celle d'identifier et de prioriser les problématiques liées à la gestion des ressources humaines dans l'organisation. Le plan de gestion de la main-d'oeuvre doit comprendre des objectifs et des résultats attendus. Sans un plan d'action visant à diminuer les faiblesses identifiées et à établir les besoins de la main-d'oeuvre, une telle démarche n'a pas atteint sa cible. Un schéma avec toutes ces étapes sera présenté dans la **Figure 3**.

---

<sup>19</sup> BRASSARD, P., op. cit, 20p.

**Figura 3.** Modèle de la démarche de PMO



Source: Brassard, P., op. cit, (2007), 22p.

### **2.3 Les spécificités de la planification des ressources humaines dans l'administration publique**

Depuis quelques années, la planification des ressources humaines occupe une place importante dans la gestion des organisations publiques. En général, l'exercice de planification stratégique des ressources humaines effectué au sein de l'administration

publique québécoise vise l'amélioration de la gestion de ses effectifs. Selon Batal<sup>20</sup>, dans le secteur public il est plus difficile de mettre en place des mesures efficaces pour réduire les écarts prévisibles entre besoins et ressources humaines. Ce problème découle du fait que la marge de manœuvre est plus réduite par des contraintes statutaires, organisationnelles et celles liées au principe d'annualité budgétaire.

Les contraintes statutaires viennent du fait que les gestionnaires ne possèdent pas la même souplesse en ce qui concerne le recrutement et le mouvement du personnel. En effet, la centralisation de toute action de dotation au Secrétariat du Conseil du Trésor fait que la réduction des écarts quantitatifs est plus difficile.

En ce qui concerne les contraintes organisationnelles, elles sont liées au fait d'avoir des démarches de planification des ressources humaines aux niveaux local ou national. D'une part, Batal<sup>21</sup> soutient que malgré le fait qu'une démarche locale soit plus près des préoccupations locales, elle ne peut pas recenser l'ensemble des facteurs d'évolution qui auront donné une image globale de la situation. D'autre part, une démarche centralisatrice au niveau national va être abstraite, sans tenir compte des particularités du terrain et sans mobiliser le personnel. En effet, chaque démarche doit comprendre une dimension nationale et une dimension locale ou régionale. La qualité de la démarche de gestion prévisionnelle tient de la collaboration étroite entre ces deux échelons.

Finalement, il avance l'idée qu'il faut tenir compte des contraintes liées au principe d'annualité budgétaire. Dans le secteur public, il y a un décalage entre les besoins réels en ressources humaines et ce qu'autorise la réalité budgétaire. La mise en place d'une planification adéquate des ressources humaines dépend des budgets alloués aux différentes institutions publiques.

Batal<sup>22</sup> propose deux façons de mise en place d'une démarche prévisionnelle dans le secteur public (**Figure 4.**). La première façon de faire consiste à travailler sur ses besoins réels, indépendamment de toute contrainte budgétaire. Une telle démarche permet de

---

<sup>20</sup> Batal, C., op. cit, 168p.

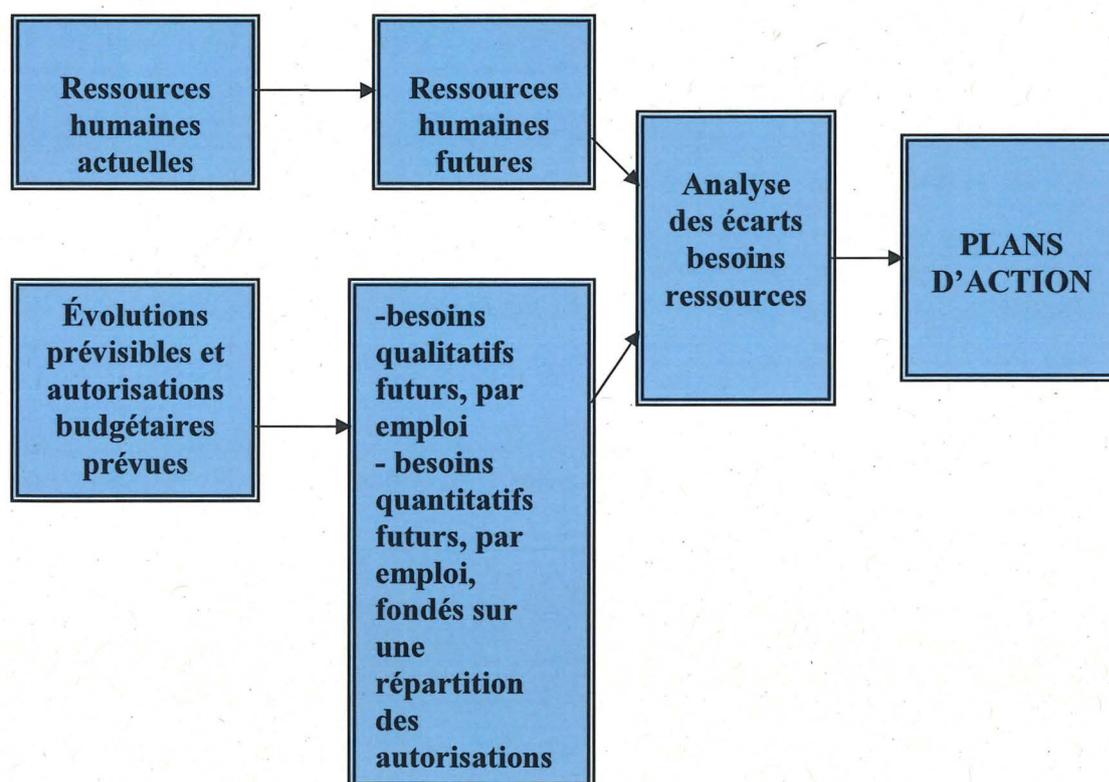
<sup>21</sup> Batal, C., op. cit, 169p.

<sup>22</sup> Id.Ibid.

«mieux négocier avec ses autorités de tutelle budgétaire, car elle constitue une démonstration rigoureuse de la réalité de besoins futurs qui correspond aux missions à remplir dans les années à venir »<sup>23</sup>.

La deuxième façon de composer avec les contraintes budgétaires déjà connues pour les années à venir consiste à les intégrer dans la planification. De cette façon, les besoins quantitatifs des effectifs sont déterminés sur la base des effectifs prévus.

**Figure 4.** Les deux types de démarches de planification stratégique des ressources humaines pour le secteur public



Source: Batal, C., op. cit, (1998), p.171.

<sup>23</sup> Id. Ibid.

## Chapitre 3

### ***Méthodologie de recherche***

Pour avoir un portrait complet de la situation de la main-d'œuvre, deux méthodes de travail ont été favorisées. La première consistera à effectuer des collectes d'informations concernant l'organisation, le personnel, la planification de ressources humaines, etc. Ainsi, des recensions des écrits tant dans la littérature que dans les bases de données ont été réalisées afin d'appuyer l'analyse. La Direction du développement de l'organisation a mis à la disposition de la stagiaire une base de données nécessaires pour réaliser un portrait du personnel. De cette façon, on a pu recueillir le maximum de données nécessaires.

De plus, une seconde méthode sera utilisée pour compléter les informations qui n'auront pas pu être disponibles dans la base de données. Elle comporte la collaboration des gestionnaires pour finaliser la collecte des données à propos de la prévision de l'effectif. Leur collaboration permettra d'approfondir notre compréhension des problématiques trouvées. Les discussions auront lieu à la fin de la cueillette de données puisqu'il était nécessaire de bien connaître les particularités du MAMROT avant de développer le canevas d'entrevue (Annexe 2.).

En conséquence, cinq thèmes ont été abordés pendant la discussion, c'est-à-dire : la vulnérabilité des postes, la réorganisation du travail, la planification de la relève, le transfert des connaissances, les moyens d'attraction de la main-d'œuvre.

### **3.1 La technique de collecte de données**

Dans le cadre de la collecte de données, on a choisi d'utiliser la technique d'entrevue semi-dirigée. Plusieurs raisons justifient le choix de cette technique. Lorsque nous avons fait l'analyse des données de l'admission à la retraite, de l'âge de l'effectif et des autres données, on a obtenu une image assez complète du MAMROT. Avec l'aide de la directrice de la Direction du développement de l'organisation on a identifié certains postes vulnérables et individus clés. Donc, on a considéré tous les postes des experts et des émérites comme des postes vulnérables et des individus clés (en fonction de l'expérience détenue par l'employé).

Étant donné que seulement certaines directions ont été identifiées comme à risque dans l'avenir prochain, on a choisi de ne pas utiliser le questionnaire, mais plutôt de passer des entrevues avec les gestionnaires de toutes les directions identifiées comme vulnérables pour valider nos résultats et pour les compléter en ce qui concerne la planification de la relève, le transfert des connaissances et l'identification des pistes de solutions à l'égard des problématiques particulières au ministère.

La réalisation des entrevues, auprès des gestionnaires du MAMROT vise trois objectifs. D'abord, valider les informations collectées et recueillir les données manquantes sur la mobilité du personnel, parce que seuls les gestionnaires seront capables de faire les prévisions sur trois ans en ce qui concerne la mobilité de leurs employés. Ensuite, on va chercher les informations concernant la planification de la relève et le transfert des connaissances.

### **3.2 Les forces et les limites de l'entrevue semi-dirigée**

Selon Savoie-Zajc<sup>24</sup>, l'entrevue semi-dirigée donne accès à l'expérience de l'individu. Et les données recueillies sont riches en détails et en descriptions. Le chercheur a la possibilité d'ajuster son schéma d'entrevue pendant son déroulement afin de bien comprendre la problématique en question ou d'approfondir la recherche. Le choix de réaliser des entrevues semi-dirigées nous a permis d'aborder des thèmes clés révélés par l'analyse des données sur les départs à la retraite et sur l'âge de l'effectif, tout en permettant une ouverture à d'autres thèmes que les participants trouveraient d'actualité ou problématiques. L'entrevue semi-dirigée donne l'occasion au chercheur d'obtenir des réponses plus élaborées et de dégager une plus riche compréhension de la problématique.

En ce qui concerne les inconvénients, Savoie-Zajc<sup>25</sup> affirme que l'entrevue semi-dirigée a ses limites, comme le statut épistémologique des données recueillies et du savoir produit. D'une part, l'interviewé peut essayer de répondre de façon à faire plaisir ou à être bien vu par le chercheur ce qui va limiter la crédibilité des messages communiqués. D'autre part, il

---

<sup>24</sup> Savoie-Zajc, L., (2004). L'entrevue semi-dirigée, chapitre 12 dans Recherche social; De la problématique à la collecte des données, Benoît Gauthier dir., Presse de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 312p.

<sup>25</sup> Id. Ibid.

peut se produire des blocages de communication ou des sujets considérés tabous par les personnes interviewées, ce qui va affecter les échanges entre le chercheur et l'interviewé.

### **3.3 L'échantillon**

En ce qui concerne la population cible, toutes les personnes ayant un poste de gestionnaire furent prises en considération. Toutefois, nous avons dû choisir un échantillon de quatre gestionnaires en raison de leur degré de vulnérabilité. Toutes les directions qui ont obtenu un pourcentage de 40 et plus suite à l'analyse concernant la vulnérabilité du MAMROT du point de vue de départs à la retraite et d'âge de l'effectif ont été identifiées comme vulnérables. Ensuite, le fait de ne pas avoir du personnel pour assurer le transfert des connaissances et pour garantir une relève, a accentué la vulnérabilité de la direction.

## **Chapitre 4**

### ***Analyse de l'environnement***

#### **4.1 Environnement externe**

La première démarche à effectuer pour débiter concrètement la planification est de procéder à une analyse de l'environnement externe. « L'analyse environnementale a pour but de connaître le plus justement possible le contexte dans lequel l'organisation est appelée à évoluer dans les prochaines années ».<sup>26</sup> Elle va nous permettre d'envisager les changements à faire en ce qui concerne la main-d'œuvre et la capacité de l'organisation de s'adapter. Cette étape va nous aider à déterminer les possibilités et les contraintes que présente l'environnement externe, tels que la scolarisation, le vieillissement de la main d'œuvre, le taux de chômage, le taux d'emploi, le marché du travail etc. Tous ces facteurs vont influencer la Direction des ressources humaines dans les choix des objectifs et des stratégies dans le domaine des ressources humaines.

Pour effectuer cette analyse, on pourra prendre en compte plusieurs éléments d'analyse pour définir les grandes tendances, comme les indicateurs économiques (taux d'emploi, taux de chômage, conjoncture économique, etc.), le portrait de la main-d'œuvre

---

<sup>26</sup> BRASSARD, P., (2007). op. cit, 31p.

(vieillesse, scolarisation, etc.), le marché du travail (valeurs au travail, rémunération globale, etc.) et la diversité régionale.

Parmi les indicateurs économiques, on a retenu le taux d'emploi. La création d'emplois se traduira par une hausse du taux d'emploi qui va passer de 61% en 2007 à 62,2 en 2012. Selon les auteurs de «Le marché du travail et l'emploi sectoriel au Québec 2008-2012»<sup>27</sup> le rythme de création d'emplois des dernières années ne pourra pas se maintenir dans l'avenir en raison de l'évolution démographique prévue.

**Figure 5.** Taux d'emploi de 2007 à 2012

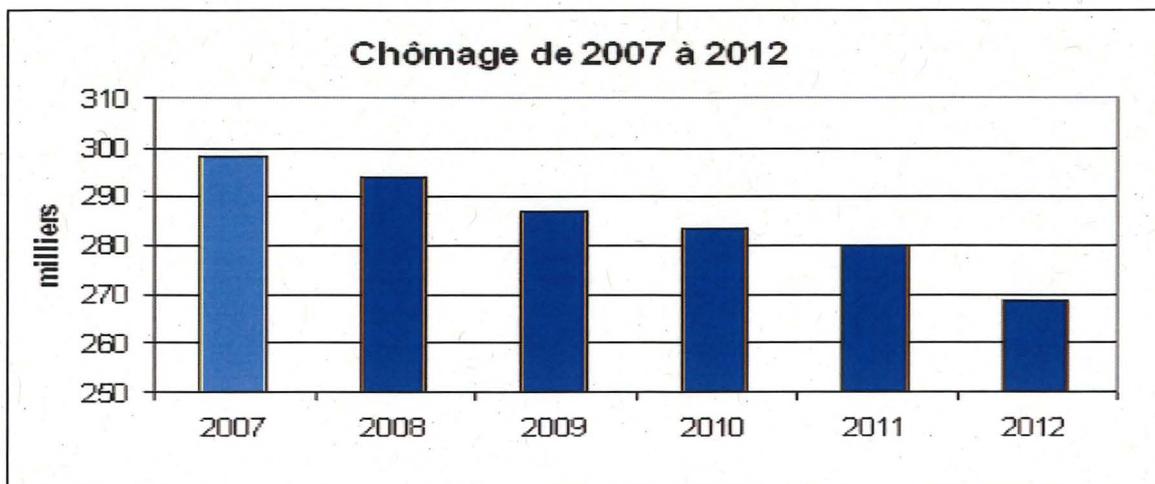


(Source: Statistique Canada. Enquête sur la population active; estimations d'Emploi-Québec pour 2008 à 2012).

Le taux de chômage est un autre facteur important retenu. Pendant les dernières années, la croissance de l'emploi a surpassé nettement celle de la population active, ce qui a eu pour conséquence une baisse importante du chômage selon les auteurs de l'étude<sup>28</sup>. Si le scénario d'Emploi-Québec se concrétise, le Québec connaîtra en 2012 son taux de chômage le plus bas depuis 1969.

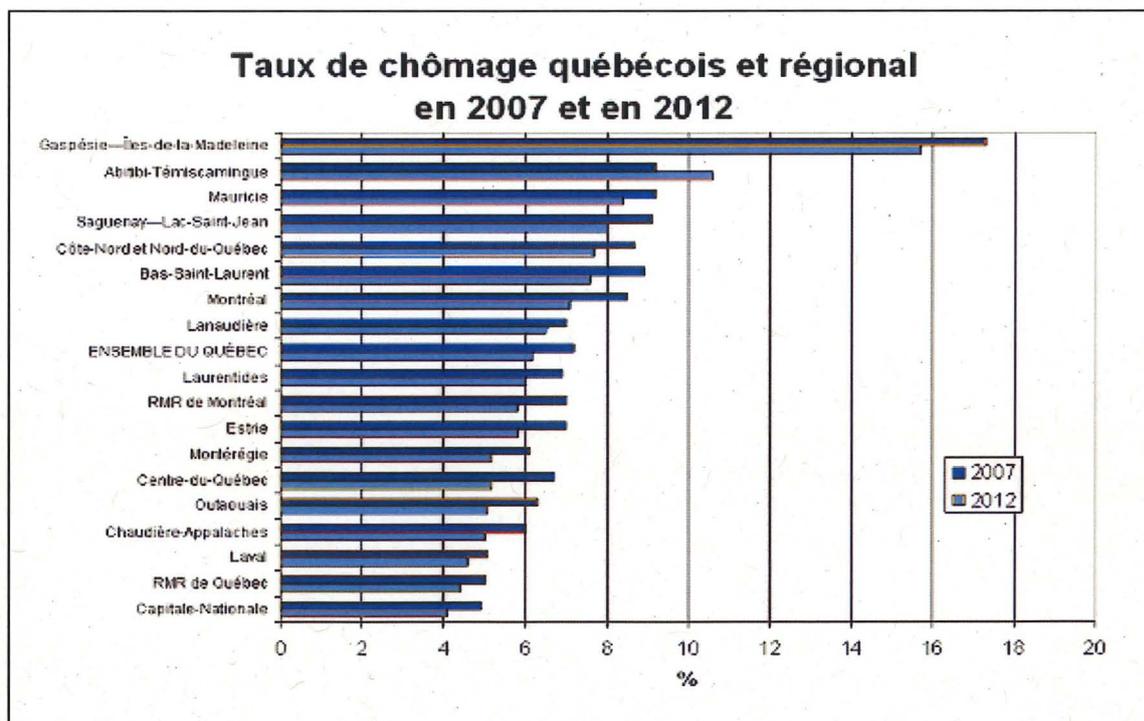
<sup>27</sup> et <sup>28</sup> Direction du Centre d'étude sur l'emploi et la technologie et de l'information sur le marché du travail d'Emploi-Québec, (2008). Le marché du travail et l'emploi sectoriel au Québec 2008-2012.

**Figure 6.** Taux de chômage de 2007 à 2012



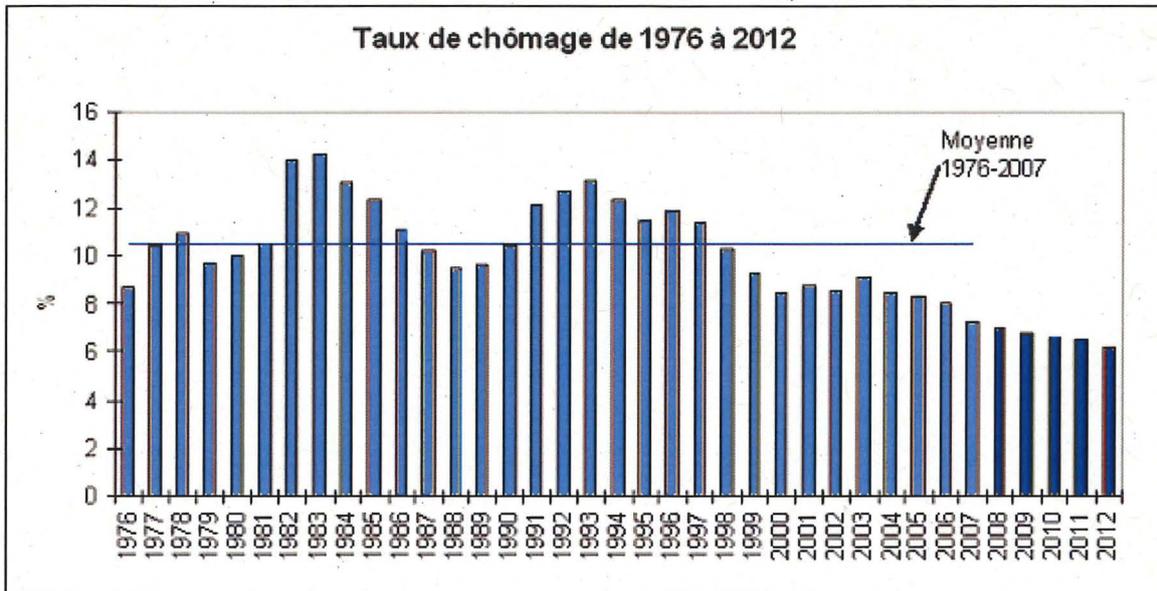
(Source: Statistique Canada. Enquête sur la population active; estimations d'Emploi-Québec pour 2008 à 2012).

**Figure 7.** Taux de chômage québécois et régional



(Source: Statistique Canada. Enquête sur la population active; estimations d'Emploi-Québec pour 2008 à 2012).

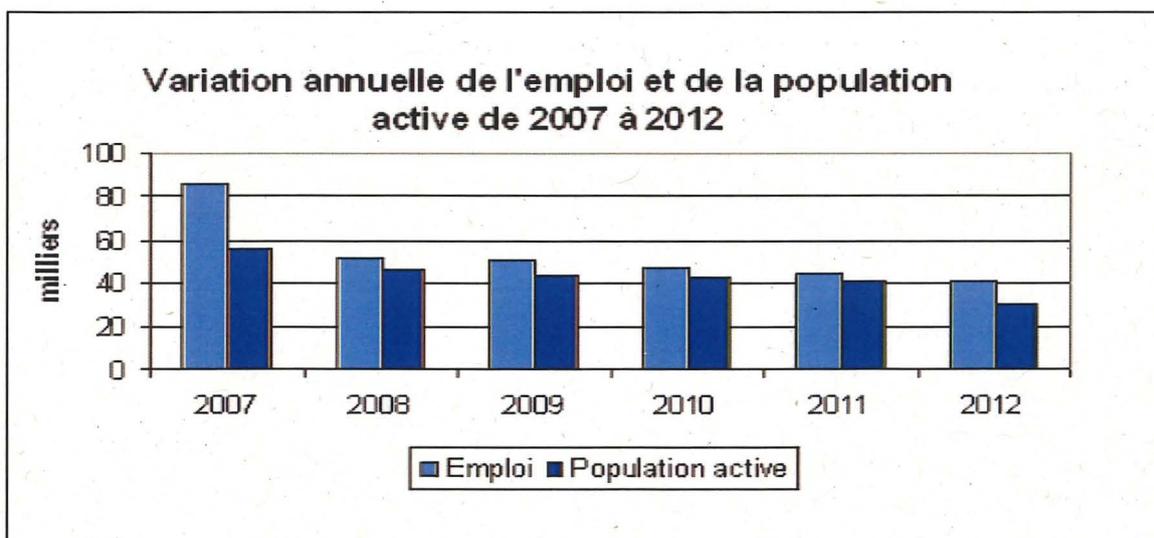
**Figure 8.** Taux de chômage de 1976 à 2012



(Source: Statistique Canada. Enquête sur la population active; estimations d'Emploi-Québec pour 2008 à 2012).

La variation annuelle de l'emploi et de la population nous montre qu'en 2012 il y aura un plafonnement de la population active ce qui entraînera une diminution dans la création de nouveaux emplois à cause de la pénurie de la main-d'œuvre.

**Figure 9.** Variation annuelle de l'emploi et de la population active de 2007 à 2012

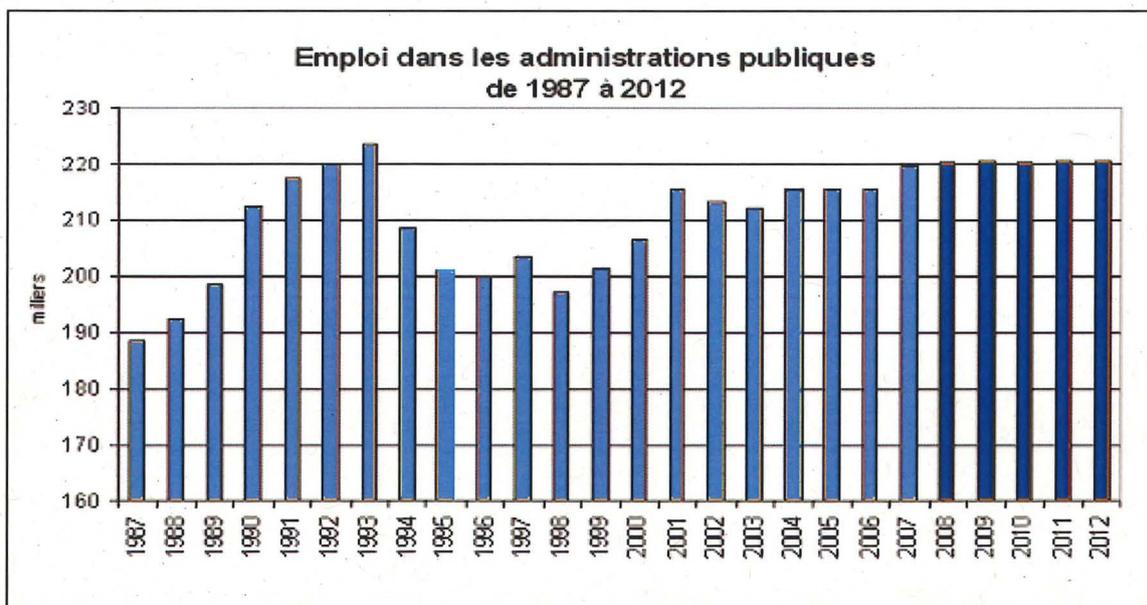


(Source: Statistique Canada. Enquête sur la population active; estimations d'Emploi-Québec pour 2008 à 2012).

Toutes ces projections du marché du travail 2008-2012 ont été faites dans la perspective que les économies américaine et canadienne évitent la récession, ce qui n'est plus le cas. L'arrivée de la crise économique va sûrement changer plusieurs données statistiques présentées ci-dessous.

En ce qui concerne les taux d'emploi dans la fonction publique, ils varient en fonction des administrations : fédérale, provinciales ou locales. La fonction publique provinciale est affectée par l'application de la politique de réductions des effectifs de 20 % en dix ans, en remplaçant qu'un retraité sur deux. Malgré cela, 55 % du personnel est âgé de plus de 45 ans et 15 % de plus de 55 ans, donc de nombreux départs à la retraite dans les années à venir. Selon l'étude «Le marché du travail au Québec - Perspectives professionnelles 2007-2011»<sup>29</sup> le niveau de remplacement dans les administrations publiques sera de 28 %, plus élevé dans l'administration provinciale où la main-d'œuvre est plus âgée que celle des administrations fédérale et locales.

**Figure 10.** Emploi dans les administrations publiques de 1987 à 2012



(Source: Statistique Canada. Enquête sur la population active; estimations d'Emploi-Québec pour 2008 à 2012).

<sup>29</sup> Direction du Centre d'étude sur l'emploi et la technologie (CETECH) et de l'information sur le marché du travail, (2007). Le marché du travail au Québec- Perspectives à long terme 2008-2017, 25p.

Étant donné que les données statistiques disponibles sont faites sans prendre en compte la crise et la récession économique qui se sont installées au monde et au Canada, on n'a pas jugé opportun de présenter plus de facteurs de l'environnement externe. Cela, parce que la grande majorité des indicateurs vont changer, par exemples : la création de nouveaux emplois, le chômage ou les nombres de départs à la retraite.

## **4.2 Environnement interne**

L'analyse de l'environnement interne représente la phase de préparation pour la planification de la main-d'œuvre. Selon St-Onge<sup>30</sup> une telle analyse peut s'avérer fort utile puisque cette dernière permet de prévoir les changements qui pourraient affecter la gestion des ressources humaines. Lamote<sup>31</sup> souligne d'ailleurs que l'offre de travail est souvent soumise à des facteurs environnementaux qui sont hors du contrôle des employeurs.

Pour répondre adéquatement aux nouvelles responsabilités, le MAMROT a besoin d'un plan de main-d'œuvre qui va repérer les priorités d'intervention et les enjeux en matière de disponibilités de la main-d'œuvre.

Pour faire l'analyse de l'environnement interne, selon Pauline Brassard, il est nécessaire de bien connaître l'organisation: sa planification stratégique, sa philosophie de gestion, le portrait de sa main-d'œuvre et sa structure organisationnelle.<sup>32</sup> Étant donné qu'on a déjà présenté certains éléments de l'environnement interne, on s'arrête seulement sur la planification stratégique 2009-2013 qui est au stade de projet. La planification stratégique présente trois enjeux pour l'organisation: des municipalités autonomes et responsables dans des régions dynamiques, des interventions mises en œuvre de manière concertée et une organisation innovante et efficace.

L'enjeu qui touche la gestion des ressources humaines est celui d'une organisation innovante et efficace qui a comme première orientation de revoir la façon de faire et d'adapter l'offre de services. Cette orientation a comme objectifs de disposer d'une main-

---

<sup>30</sup> ST-ONGE, S., & als. op. cit, 69p.

<sup>31</sup> LAMAUTE, D., TURGEON, B., RIVIERE, F., (1999). De la supervision à la gestion des ressources humaines : vers une vision contemporaine et actualisée. Chenillière/McGraw-Hill. Montréal, 399p.

<sup>32</sup> BRASSARD, P., op. cit, 52p.

d'œuvre qualifiée et mobilisée dans le contexte de la réduction de la taille de l'État. Comme indicateur on a identifié la stratégie ministérielle qui favorise la préparation de la relève et le renouvellement de l'expertise de ses employés. Suite à la planification de la main-d'œuvre, l'élaboration d'une planification stratégique de la relève va être accomplie. Le taux de mouvement du personnel qui présentement n'a pas de cibles établies constitue un autre indicateur.

## Chapitre 5

### *Inventaire et analyse des effectifs*

« L'inventaire des effectifs est l'exercice statistique qui permet d'avoir un portrait global de la main-d'œuvre et de dégager les grandes tendances pour les années à venir. Au terme de l'inventaire, l'ensemble des informations de base sont réunies pour déterminer quelles sont les zones de fragilité de l'organisation ». <sup>33</sup> Les données recueillies nous ont permis de réaliser différents tableaux : par ministère, par direction, par titre d'emploi, etc.

Grâce aux résultats qui ont émané de l'analyse de l'environnement externe, de l'environnement interne et de l'analyse des effectifs, certaines situations pouvant poser des problèmes pour les ressources humaines ont été identifiées. Certaines de ces problématiques ont fait l'objet d'une analyse plus approfondie avec les gestionnaires pendant les entrevues.

On va d'abord présenter l'inventaire des données qui concernent tout le ministère pour poursuivre avec celles concernant chaque direction et chaque titre d'emploi. De cette façon on peut formuler au fur et à mesure des constats sur la situation. Au 15 février 2009 le MAMROT compte 442 employés réguliers et 72 employés occasionnels (**Figure 11.**). À cause du taux d'attrition de 60 %, le ministère va réduire encore plus son effectif jusqu'en 2013. Certaines directions, comme : le Service des affaires institutionnelles et à la clientèle compte beaucoup d'occasionnels ce qui lui donne plus d'instabilité. En même temps, le

---

<sup>33</sup> Id. *ibid.*, 57p.

ministère a 55 places vacantes, mais plusieurs directions ont suspendu le processus de dotation jusqu'à ce qu'elles accomplissent leur taux d'attrition.

### **Portrait socio-démographique**

\*Les données présentées dans la planification de la main-d'œuvre concernent seulement les employés réguliers.

#### **Répartition des sexes**

	<b>Hommes</b>	<b>Femmes</b>
Nr. d'employés MAMROT au 15 janvier 2009	<b>205</b>	<b>236</b>
% MAMROT	<b>45,66 %</b>	<b>52,56 %</b>

- ❖ L'organisation comptait au 15 janvier 2009 - 449 employés réguliers;
- ❖ L'organisation compte au 15 février 2009 - 442 employés réguliers et 72 employés occasionnels;

#### **Âge moyen**

	<b>Âge moyen</b>
L'âge moyen au MAMROT	<b>48,3</b>
L'âge moyen à la fonction publique	<b>46,7</b>

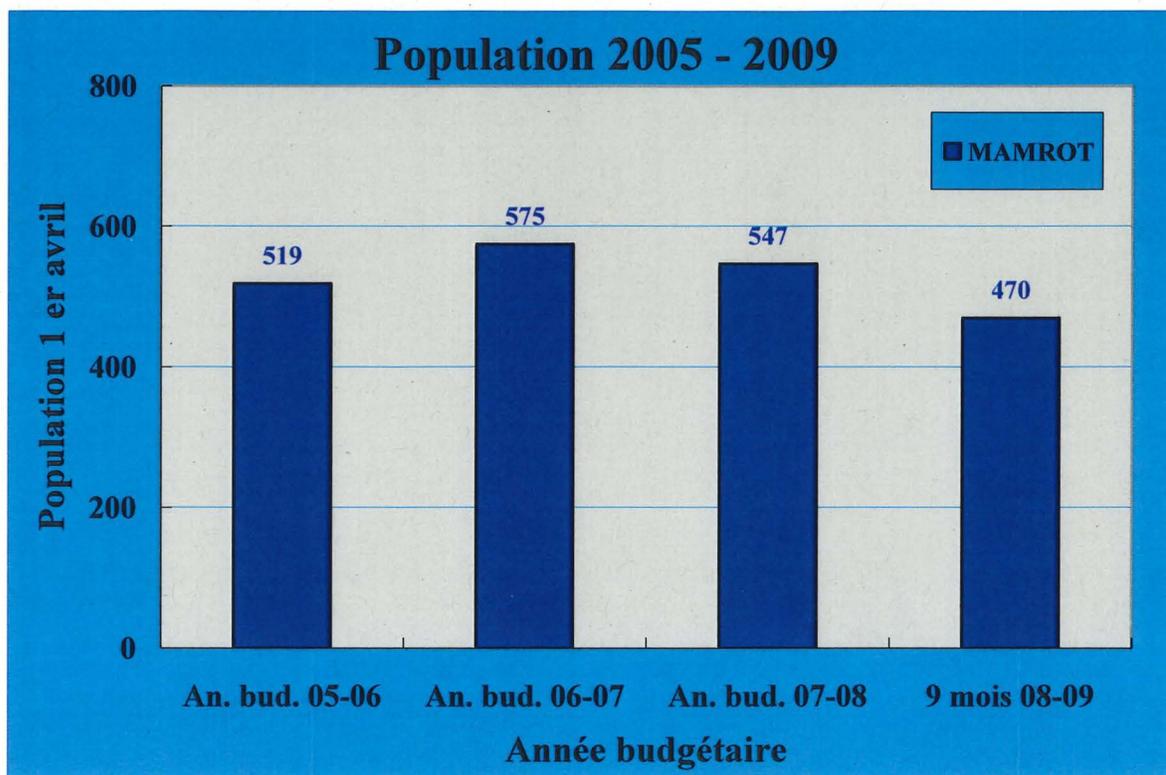
\* **période de référence 6 mois 2008-2009**

#### **Répartition par groupe d'âge**

	<b>&gt;30</b>	<b>30-49</b>	<b>50-59</b>	<b>&lt;60</b>	<b>&lt;50</b>
Nr. d'employés MAMROT	<b>16</b>	<b>159</b>	<b>187</b>	<b>19</b>	<b>206</b>
% MAMROT	<b>4,18 %</b>	<b>41,51 %</b>	<b>48,56 %</b>	<b>5,74%</b>	<b>54,07 %</b>

\*La répartition par groupe d'âge n'a pas retenu les employés qui sont admissibles à la retraite sans pénalité, donc l'effectif était seulement de 381 employés.

Figure 11. L'évolution de l'effectif du MAMROT



Concernant les groupes cibles, le MAMROT éprouve des difficultés à atteindre la cible établie. Au 15 février 2009 on comptait parmi l'effectif du MAMROT, 21 employés qui appartiennent aux communautés culturelles, deux anglophones et trois personnes handicapées.

La situation révélée par les données prévisionnelles concernant les employés admissibles à la retraite sans pénalité n'est pas tellement inquiétante pour l'ensemble du ministère (**Figures 13 et 14**). De plus, on a pensé que la situation économique va faire en sorte que plusieurs employés vont peut-être retarder le départ à la retraite pour quelques années. Les discussions avec les gestionnaires sélectionnés nous ont révélé que la situation est différente pour chaque personne. Les bases de données ne comptaient pas comme années de services la période du contrat occasionnel ou l'expérience antérieure. En conséquence, pour les personnes identifiées comme constituant un atout pour l'organisation, il faut analyser plus profondément leur situation et porter des discussions sur leur plan de carrière, sur leur plan de retraite si c'est le cas.

Étant donné que le mandat a commencé pendant l'année financière 2008-2009, cette dernière va être prise en compte. L'analyse nous a révélé que pendant les années financières 2008-2009 et 2009-2010 on prévoit le plus grand nombre de départs confirmés à la retraite. Après cette période le nombre de confirmations de départs a diminué, ainsi que le nombre de départs admissibles à la retraite sans pénalité. Pendant notre analyse, on a observé que les employés retardent leur départ jusqu'à ce qu'ils atteignent 35 années de services pour obtenir une retraite complète.

Selon les données, la plupart des employés admissibles à la retraite n'ont pas encore atteint leurs 35 années de services, ce qui permet à l'organisation d'établir un plan de relève et de l'appliquer dans un futur rapproché. La diminution de la taille de l'État qui prendra fin en 2013 et la décroissance du nombre d'admissibilités à la retraite nous permettent de conclure qu'après 2013 la situation de l'effectif va se stabiliser.

Certaines directions ont un taux de départs à la retraite sans pénalité qui dépasse 40 % (**Figures 12 et 13**). Mais, en analysant cas par cas, on est arrivé à la conclusion que la situation n'est pas critique, parce qu'il y a d'autres facteurs qui améliorent la situation, comme le nombre d'années de services ou des projets informatiques qui vont réorganiser le travail en réduisant le nombre d'employés. Par contre, les projets informatiques sont encore au stade d'implantation ou de projet dans certaines directions et les départs à la retraite sont actuels. Donc, pour un certain temps, les tâches de ceux qui partent à la retraite vont être distribuées aux autres ou encore, des occasionnels seront recrutés pour remplacer les retraités. Si cette situation perdurait on prendrait le risque de surcharger les employés et d'entraîner un absentéisme ou des départs volontaires vers d'autres ministères.

Figure 12. Nombre de départs prévisibles à la retraite par directions (2008-2013)

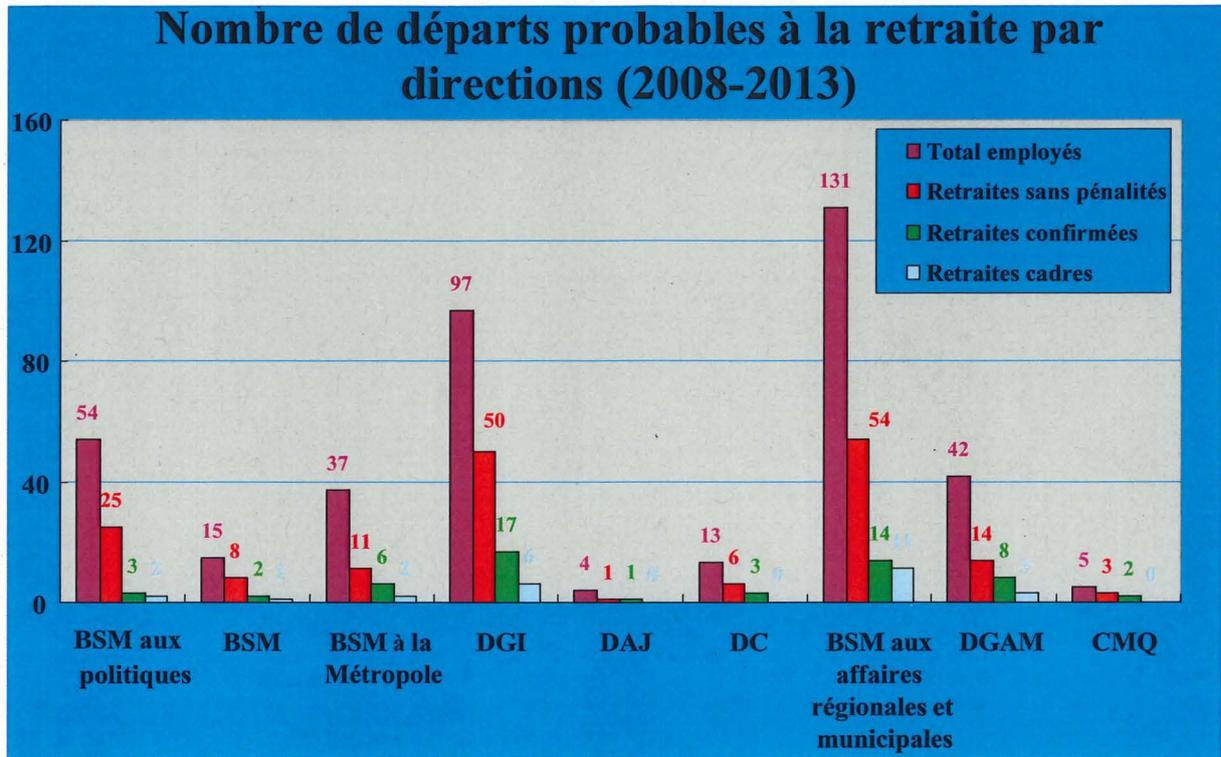


Figure 13. Le pourcentage des départs prévisibles à la retraite par direction (2008-2013)

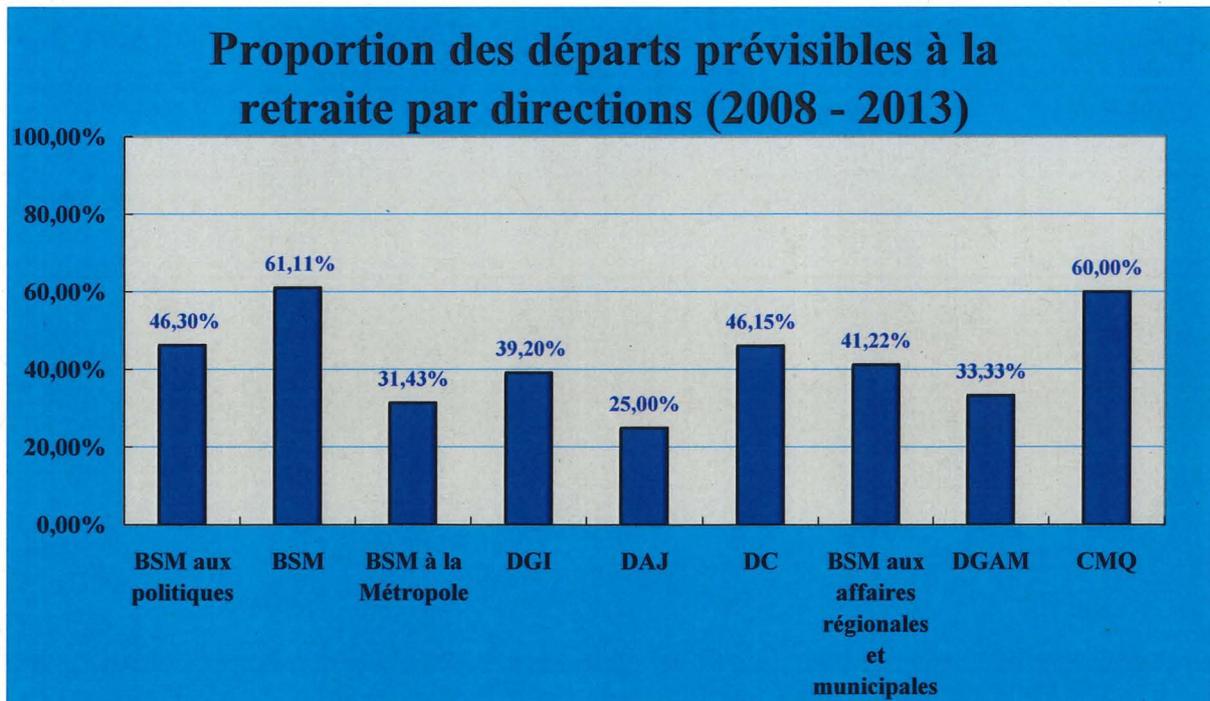
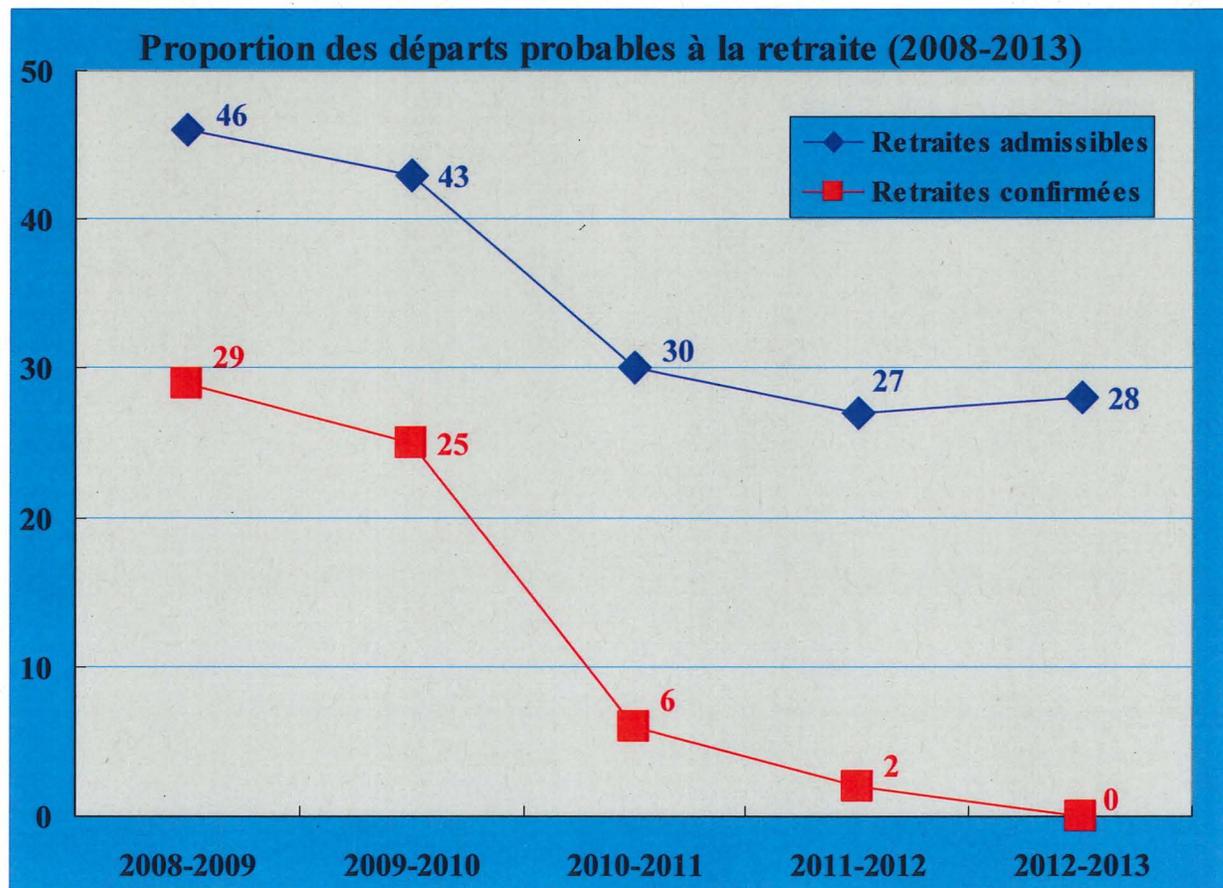


Figure 14. Nombre de départs à la retraite au MAMROT (2008-2013)



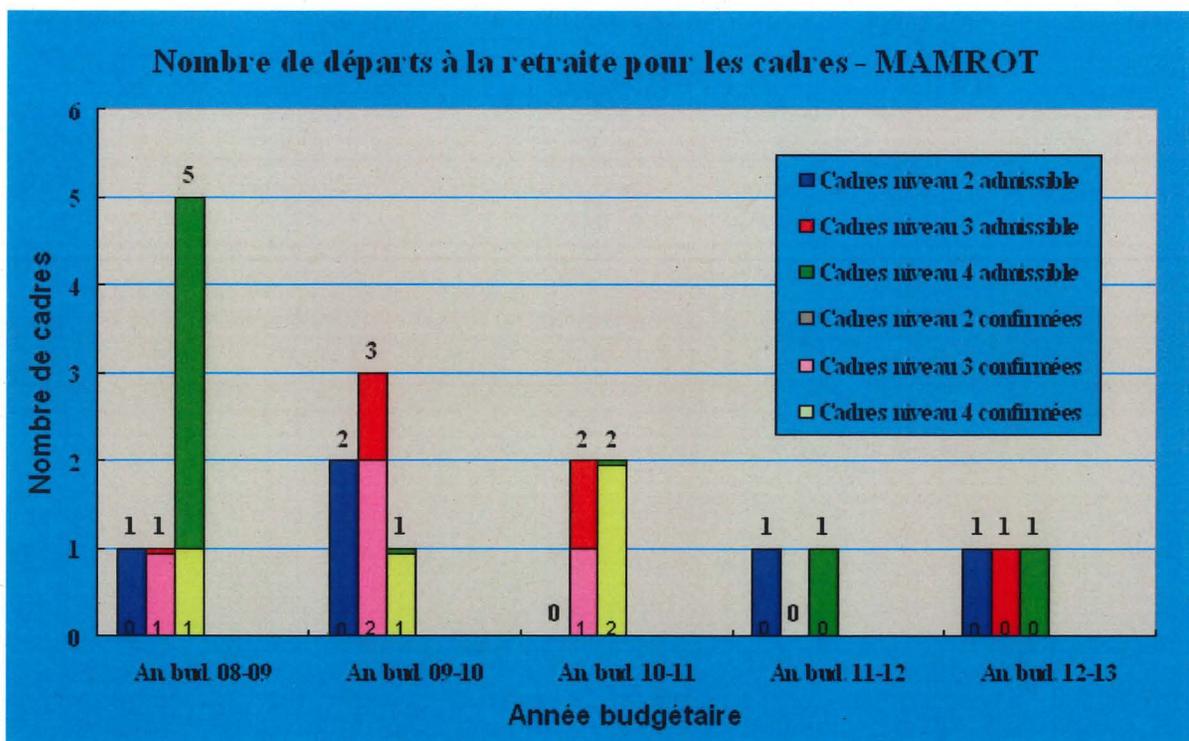
Une situation différente a été perçue pour les cadres (Figure 15). À première vue, on a remarqué qu'un grand nombre de cadres de niveau quatre (41,67 %) sont admissibles à la retraite. Présentement, le Conseil du Trésor est chargé de l'organisation de la réserve de cadres de niveau quatre pour tout le gouvernement. Donc, les sous-ministres n'auront pas de difficultés à trouver un candidat parce que le bassin compte beaucoup de candidats admissibles.

Pour le MAMROT, les cadres de niveau trois sont plus importants, parce que généralement il est nécessaire d'avoir une expérience reliée aux affaires municipales, ce qui produit un bassin de candidats plus restreint. Selon notre prévision, la situation des cadres de niveau trois n'est pas critique parce que les cadres admissibles à la retraite sans pénalité (53,85 %), à l'exception d'une personne, n'ont pas encore accumulé 35 années de services pour être admissibles à une retraite complète. Cependant, il faut prévoir des plans de remplacement

au cas où les cadres confirment leur retraite. En conséquence, on peut prévoir encore au moins cinq ans avant de connaître une situation inquiétante pour les cadres de niveau trois.

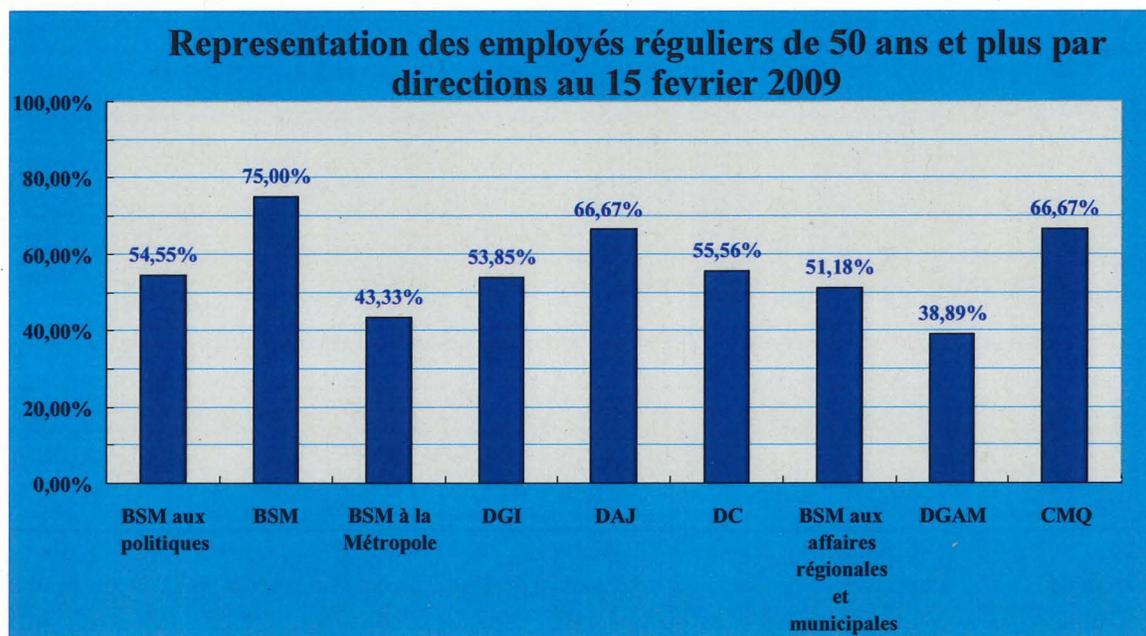
Pourtant, cette situation permet à la Direction du développement de l'organisation d'agir en ce qui concerne le plan de développement des gestionnaires, le plan de carrière pour les employés identifiés à répondre aux exigences d'admissibilité. En général, les cadres de niveau trois vont assurer la relève pour les cadres de niveau deux, mais pas nécessairement. Il est possible que la relève soit assurée par des employés du MAMROT ou des organismes subordonnés qui ont les années et l'expérience demandées. Selon notre prévision (on en a déjà parlé au début du chapitre), les cadres de niveau deux admissibles à la retraite resteront encore en moyenne trois ans pour accumuler 35 années de services. Sauf que, le pourcentage de départs admissibles sans pénalités pour les cadres de niveau deux est de 100 % pour les cinq prochaines années. En conséquence, dans la période suivante, il faut identifier les personnes admissibles et les inciter à participer aux concours pour les postes de cadre de niveau deux.

**Figure 15.** Nombre de cadres admissibles à la retraite sans pénalité



Ce n'est pas la même image qui nous projettent les données concernant l'âge de l'effectif (Figure 16). D'une part, on a observé qu'il y a très peu de finissants ou de personnes dans la trentaine qui ont été embauchés au ministère. D'autre part, pour certaines directions il est impossible d'avoir un plan de relève parce que tous les employés permanents sont admissibles à la retraite. De plus, les employés qui font partie du groupe d'âge de 30 à 49 ont plus souvent 40 ans et plus, que 30 ans et plus. Cette situation va déterminer dans cinq ans de graves problèmes dans le transfert des connaissances et dans la planification de la relève. Pour le moment la situation peut être gérée. Toutefois dans les prochaines années, il sera de plus en plus difficile de faire le transfert des connaissances si les postes vacants sont comblés de la même façon.

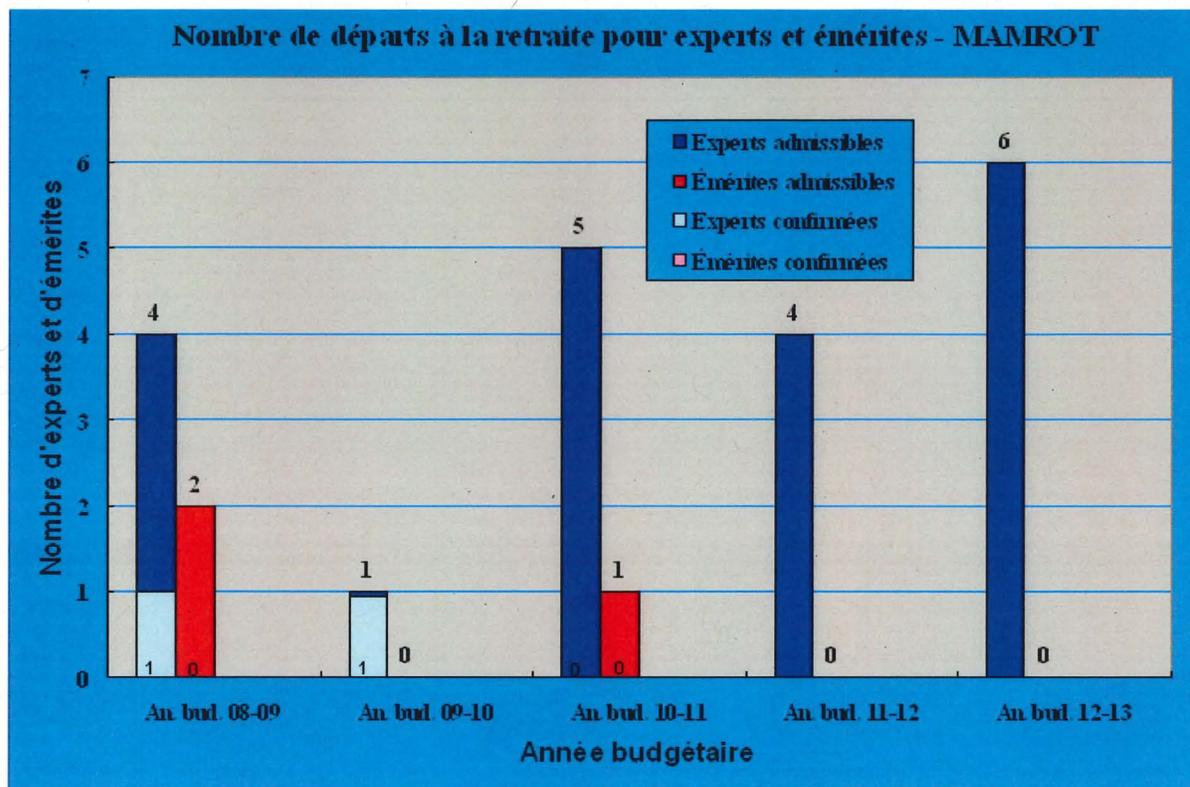
**Figure 16.** Représentation des employés réguliers de 50 ans et plus par direction



Étant donné qu'on a considéré les experts et les émérites comme individus clés pour l'organisation, on a également analysé leur situation (Figure 17). L'analyse nous a révélé que 42,65 % d'experts et 50 % d'émérites sont admissibles à la retraite sans pénalité dans les cinq prochaines années. Malgré ces chiffres inquiétants, il y a seulement deux confirmations de départs à la retraite et la plupart des experts et des émérites admissibles n'ont pas encore acquis 35 années de service. Mais, pour ne pas perdre un savoir important pour l'organisme, il faut faire attention aux années d'expériences qui ne sont pas prises en

compte (l'expérience antérieure et la période avant l'obtention de la permanence), aux jours de maladie et aux jours de vacances.

Figure 17. La situation des experts et des émérites



Pour bien remplir ses fonctions, le ministère dispose de cinq catégories d'emplois : les professionnels, les techniciens, assistants techniciens, les personnels de bureau et les ouvriers (Figure 18). Bien sûr que la catégorie la plus importante est le groupe de professionnels et parmi eux on a distingué trois catégories qui vont poser des défis à l'organisation. La première catégorie d'emplois est celle d'agent de recherche et de planification socio-économique. Pour cette catégorie d'emploi on a plusieurs volets : **volet aménagement du territoire, volet développement régional, volet affaires municipales et volet finances municipales.**

Selon notre analyse le volet aménagement du territoire est fragilisé par la difficulté de recruter des gens avec expériences en aménagement ou en domaine municipal. En ce qui concerne les finissants, il est moins difficile de les attirer vers la fonction publique. Sauf qu'un jeune inexpérimenté a besoin d'un an pour être fonctionnel et au moins trois ans pour

devenir compétent et certains postes demandent une compétence et des connaissances de très haut niveau.

En ce qui concerne le recrutement pour le volet développement régional et pour celui des affaires municipales, la situation est semblable à celui d'aménagement du territoire parce qu'ils oeuvrent dans les mêmes domaines d'étude. Sauf que, dans le domaine des affaires municipales, il y a beaucoup d'employés admissibles à une retraite sans pénalité.

Le volet finances municipales est très délicat, pas à cause d'un grand nombre d'admissibilités à la retraite, mais en raison des difficultés de recrutement. Le MAMROT fait face à une concurrence sur le marché d'emploi en général et même à l'intérieur de la fonction publique. Il est de plus en plus difficile d'attirer ceux qui ont des expériences à cause des contraintes administratives caractéristiques à l'administration publique et aussi à cause des différences salariales. De plus, l'expérience en finances municipales comme critère d'admissibilité au concours peut créer une pénurie corporative, parce que l'échelle salariale peut être plus élevée dans certaines municipalités et le bassin des candidats avec expérience est extrêmement réduit.

La deuxième catégorie importante est celle d'agent d'évaluation foncière ou d'évaluateur agréé. Cette catégorie est importante parce qu'elle est liée à la mission de l'organisation. Cette catégorie se confronte à deux difficultés: premièrement, dans certaines directions, le poste est considéré poste stratégique qui a un impact opérationnel s'il devient vacant. Deuxièmement, la plupart des évaluateurs demandent au moins trois à cinq ans d'expériences et un an d'apprentissage dans la fonction publique pour devenir fonctionnels. Donc, les jeunes finissants ne sont pas toujours visés, parce que les tâches demandent des connaissances déjà acquises et la période d'apprentissage est longue. En ce qui concerne le recrutement de ceux qui ont de l'expérience, il est très difficile de les attirer vers la fonction publique à cause de l'échelle salariale, mais des mandats intéressants et de même grande envergure peuvent constituer un point d'attraction pour la fonction publique.

La dernière classe est celle des ingénieurs civils ou des ingénieurs spécialisés en eau et assainissement. Concernant cette catégorie, les données nous montrent que 52 % des ingénieurs font partie du groupe d'âge de 50 ans et plus à qui s'ajoute un taux de mobilité

élevé pour la direction située à Montréal (attraction de la part de la Ville de Montréal). La plupart des candidats n'ont pas encore accumulé 35 années de services, mais pour certaines catégories d'emploi, les employés ont accumulé de l'expérience ailleurs et ils n'attendent pas d'avoir 35 années de services. De plus, la spécialisation en eau et assainissement demande un diplôme de deuxième cycle, donc un bassin de candidats assez restreint.

Un autre défi est celui du recrutement, parce que le ministère a une concurrence importante de la part des municipalités et des entreprises privées (selon l'Institut de la Statistique du Québec, un écart de 43,6 % pour les ingénieurs de niveau 1 (échelle 1-7) et un écart de -17,2 % pour ceux de niveau deux (échelle 8 à 82), c'est-à-dire 10 313 \$ face à celui des autres ingénieurs québécois)<sup>34</sup>. Donc, il devient assez difficile de recruter des ingénieurs avec expérience, mais pas impossible si les atouts de l'administration québécoise sont bien mis en valeur.

En ce qui concerne les ingénieurs finissants, ils ont besoin d'au moins six mois pour être fonctionnels, mais selon le règlement de l'Ordre des ingénieurs du Québec, l'ingénieur junior n'a pas le droit de signer des avis et il doit travailler au moins 12 mois en parrainage avec un ingénieur senior. En conséquence, même s'il est opérationnel après six mois, un ingénieur junior ne peut pas remplacer totalement une personne partie à la retraite.

Pour la catégorie d'emploi des techniciens on a identifié deux spécialités liées à la mission de l'organisation et qui semblent être à risque. La première spécialité est celle de technicien en eau et assainissement. Depuis que le Gouvernement du Québec requiert pour l'employé qui travaille dans une usine de traitement de l'eau d'avoir un diplôme collégial en traitement de l'eau, il y a une forte concurrence sur le marché du travail pour ce domaine. De plus, il y a très peu de finissants et le salaire offert par les municipalités ou le secteur privé est plus attrayant.

L'autre spécialité est celle de technicien en évaluation foncière. En ce qui concerne le salaire, le ministère fait face à une concurrence de la part des compagnies d'assurances, des

---

<sup>34</sup> Institut de la statistique du Québec, (2008). Travail et rémunération; Rémunération des salaires, État et évolution comparés, Québec, 13 p.

municipalités, des institutions financières, mais les mandats sont plus intéressants et de plus grande ampleur qu'ailleurs.

À la suite des discussions avec les gestionnaires, quelques défis liés au personnel de bureau ont été révélés. Les projets informatiques vont remplacer certaines tâches de secrétariat, celles les plus répétitives ou plus simples, mais les gestionnaires ont encore besoin de quelqu'un pour les assister dans leurs tâches de suivi administratif ou de gestion du personnel. Cette classe d'emploi montre une très grande mobilité parce qu'il y a une surcharge de travail (l'attrition a été appliquée surtout à cette classe d'emploi). En même temps, le gouvernement a une sérieuse concurrence avec le privé en ce qui concerne le salaire. Il montre des retards variant de 5,9 % à 13,2 %, ce qui représente des différences salariales allant de 2 103 \$ à 5 216 \$ au désavantage de l'administration publique québécoise. Le maximum normal des échelles salariales des employés de bureau de l'administration publique québécoise (36 252 \$) est en retard de 14,3 % face à celui des autres employés de bureau québécois (41 424 \$).<sup>35</sup>

Selon l'Institut de la Statistique du Québec<sup>36</sup>, en 2008, le salaire des employés de l'administration publique québécoise montre un retard de 7,7 % par rapport à celui des autres salariés québécois dans l'ensemble des emplois repères. « Les retards varient de 6,6 % chez les techniciens à 27,5 % chez les ouvriers. Par rapport à l'administration municipale, l'administration publique québécoise accuse un retard salarial de 12,3 %, dans l'ensemble des emplois repères. Dans l'ensemble des emplois repères, l'administration québécoise est en retard de 14,5 % face à l'administration fédérale sur le plan salarial. Le retard le plus important est noté pour l'emploi d'ingénieur de niveau deux avec une différence salariale de (- 17,2 %) c'est-à-dire 10 313 \$ au désavantage de l'administration québécoise. »<sup>37</sup>

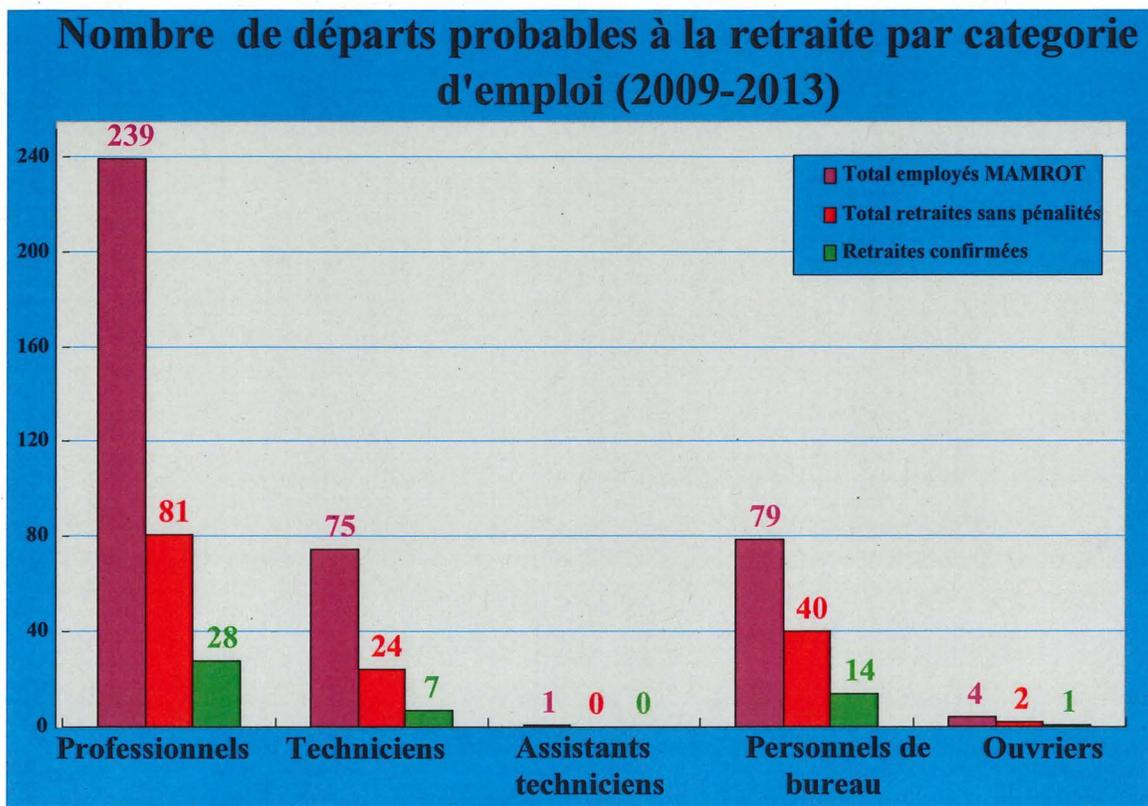
Il est aussi vrai que la semaine régulière de travail de l'administration québécoise est de 35 heures, soit environ une heure et demie de moins que celle des autres salariés québécois. Elle est toutefois plus longue que celles de l'administration municipale et du secteur universitaire.

---

<sup>35</sup> Id. Ibid., 59 p.

<sup>36</sup> et <sup>37</sup> Id. Ibid., 13 p.

Figure 18. Les départs probables à la retraite par catégorie d'emploi



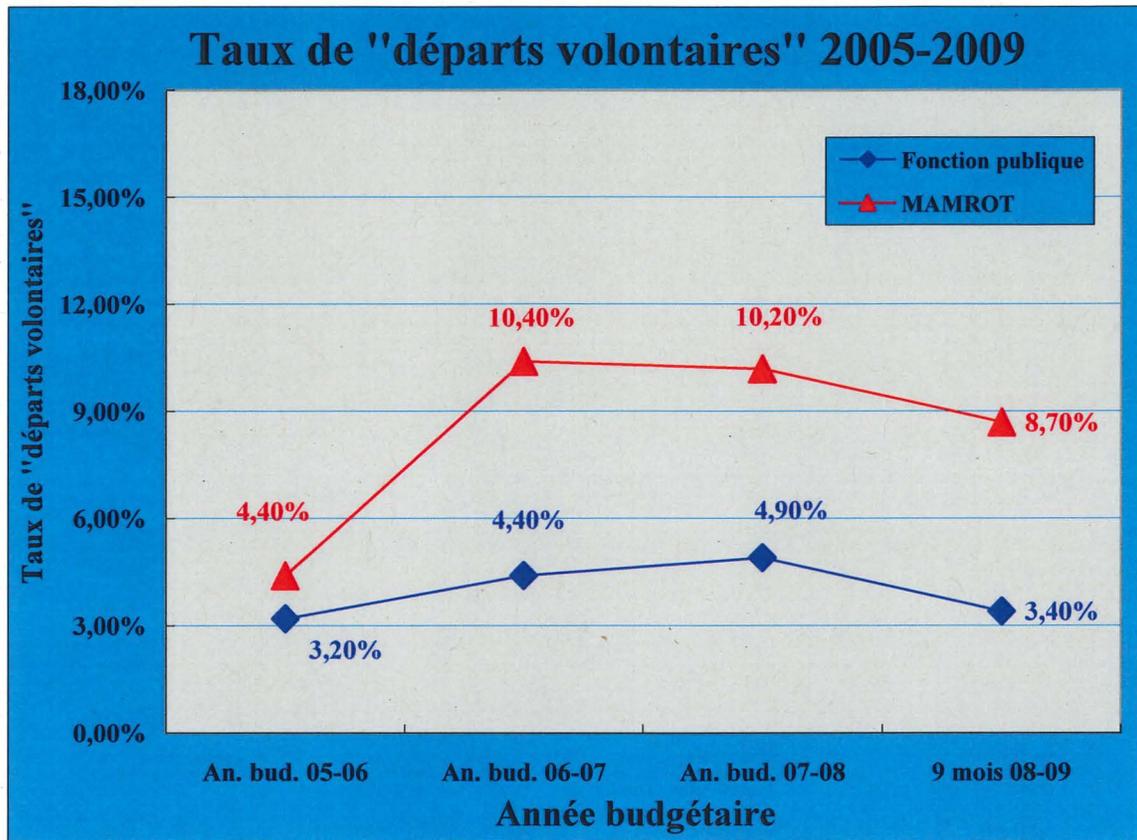
Dans la Figure 19. on présente le taux de départs volontaires a été calculé en utilisant l'équation suivante :

$$\text{Taux de départs volontaires} = \frac{(\text{Total démissions} + \text{Total mutations}) \times 100}{\text{Nombre d'employés au 1<sup>er</sup> avril}}$$

Ainsi, on peut observer que le taux de départs volontaires dépasse celui de la fonction publique. En conséquence, il y a quelque part un problème de rétention. Les discussions avec les gestionnaires nous ont révélé que les employés, même les jeunes, s'attachent à la mission et aux valeurs de l'organisation s'ils sont bien encadrés et soutenus dans leur travail. Le ministère ne détient pas de données concernant le taux de mobilité de chaque direction, il est donc nécessaire d'identifier les directions où il y a un taux de mobilité élevé et d'en découvrir les causes. La seule classe d'emploi, les gestionnaires en sont tous d'accord, qui est très mobile, c'est la classe du personnel de bureau. Cela, parce que la

charge de travail a augmenté en éliminant beaucoup de postes par attrition ou par des programmes informatiques.

**Figure 19.** Le taux de départs volontaires pour les employés du MAMROT



## Chapitre 6

### **Recommandations**

«Pour concilier les nombreux objectifs et travailler de façon cohérente, une stratégie globale devra être développée.»<sup>38</sup> Suite à l'analyse de données, on a identifié des problématiques concernant l'ensemble de l'organisation, plusieurs directions ou groupes d'individus. On peut noter comme exemples, de nombreux départs à la retraite dans certaines directions, une absence de relève pour certaines catégories d'emploi, un taux de mobilité élevé, etc.

On a essayé de trouver des pistes d'interventions ou des solutions qui sont plus appropriées à chacune des problématiques. Certaines solutions exigent l'adoption d'un cadre de référence commun pour l'ensemble des directions comme : le programme de relève, la politique de recrutement, le programme de transfert des connaissances, etc. D'autres concernent directement le gestionnaire: la reconnaissance envers les employés, la gestion du personnel subordonné, etc.

Premièrement, en rencontrant les gestionnaires on a réalisé que les données disponibles à la DDO<sup>39</sup> ne sont pas actuelles, que la situation sur le terrain est bien différente. En conséquence, on recommande à la direction de continuer les rencontres avec les autres gestionnaires pour obtenir des données plus actuelles et pour identifier avec eux un plan de relève pour les employés clés admissibles à la retraite.

Deuxièmement, on a observé qu'il y a une faille entre les groupes d'âge. En conséquence, il faut prioriser l'embauche du personnel qui fait partie du groupe d'âge 25-39 afin d'éviter une situation critique dans quelques années. En même temps, il faut inciter les employés à prendre une retraite progressive afin de permettre le transfert des connaissances.

Un programme d'accueil et d'intégration existe présentement au ministère. Ce programme vise la socialisation et l'intégration du nouvel employé à son nouvel environnement de travail. Dans son ensemble, ce processus d'intégration permet à l'employé de se procurer

---

<sup>38</sup> BRASSARD, P., op. cit, 27 p.

<sup>39</sup> Afin d'alléger le texte, l'appellation « DDO » sera utilisée pour désigner la Direction du développement de l'organisation.

des informations sur la culture propre à l'organisation. Il faut continuer dans ce sens et possiblement l'améliorer pour les directions où il y a une plus grande mobilité. Car un piètre processus de socialisation constitue une source de stress pour le nouvel employé, et peut influencer sa décision de demeurer ou pas au ministère.

Il est primordial d'impliquer les gestionnaires dans le processus d'inventaire des effectifs, dans l'identification des problématiques et des pistes de solutions. Obtenir leur appui dans l'identification des pistes de solutions et dans leur mise en place va faire en sorte que la démarche aura du succès.

**Tableau 1. Recommandations**

Problématiques	Recommandations	Résultats attendus
<p><b>1. Nombre d'employés admissibles à la retraite sans pénalité (39,37%)</b></p>	<p>-identifier avec chaque gestionnaire le plan de retraite pour les employés admissibles à la retraite.</p>	<p>- avoir des données plus actuelles</p>
<p><b>2. Nombre de cadres admissibles à la retraite sans pénalité 2008-2013</b>  <b>niveaux 4 - 41,67 %</b>  <b>niveaux 3 -53,85 %</b>  <b>niveaux 2 -100 %</b></p>	<p>-identifier les personnes qui répondent aux exigences pour participer aux concours de cadres de niveaux quatre, trois et deux;                      -préparer un plan de carrière avec les personnes identifiées;                      -préparer des rencontres informatives (présenter les avantages) pour les motiver à participer aux concours de cadres.</p>	<p>-réaliser une relève pour les postes de gestions de niveaux trois et deux;</p>
<p><b>3. L'âge de l'effectif</b>  <b>groupe d'âge &gt;30- 4,18 %</b>  <b>groupe d'âge 30-49- 41,51 %</b>  <b>groupe d'âge 50-59- 48,56 %</b>  <b>groupe d'âge &lt;60- 5,74%</b></p>	<p>-créer des postes pour jeunes avec peu ou pas d'expérience en les transférant à des tâches moins complexes                      -motiver les employés qui ont beaucoup d'expérience de jouer le rôle de coach auprès de jeunes;</p>	<p>-rajeunir l'effectif;                      -mieux intégrer les jeunes qui arrivent dans la fonction publique;                      -limiter le taux de mobilité à un niveau raisonnable.</p>
<p><b>4. Les postes vulnérables et les personnes clés</b></p>	<p>-organiser des rencontres avec les autres gestionnaires pour identifier les postes vulnérables et les personnes clés;                      -établir avec eux un plan de relève pour chaque employé clé qui est admissible à la retraite;                      -élaborer avec eux des stratégies en matière de</p>	<p>-transfert des connaissances, plan de relève pour les personnes en voie de quitter l'organisation.</p>

**Tableau 1. Recommandations**

Problématiques	Recommandations	Résultats attendus
<p><b>4. Les postes vulnérables et les personnes clés</b></p>	<p>relève;                      -identifier les moyens de transfert des connaissances;                      -implanter des activités de parrainage entre un nouvel employé et une personne avec expérience.                      -accorder les postes permanents avec priorité aux employés qui sont identifiés comme relèves pour ceux qui partent à la retraite</p>	<p>-une meilleure intégration des nouveaux, développement d'une collaboration intergénérationnelle                      -limiter l'instabilité de certaines directions</p>
<p><b>5. Transfert des connaissances</b></p>	<p>-préparer la relève en mode jumelage, en coaching ou en parrainage (si on identifie l'employé relève)                      -promouvoir le programme de retraite progressive auprès des employés                      -offrir des contrats de mentorat après le départ à la retraite d'un employé clé                      -la DDO devra aider les gestionnaires à découvrir les moyens de reconnaissance non monétaires afin de valoriser et de récompenser la contribution de ceux qui font du coaching.                      -mise en place d'un programme accéléré de développement de compétences et de connaissances pour les employés relèves (Répertoire des documents écrits, répertoire des bonnes pratiques, description des processus, formation, entrevue vidéo, etc.)</p>	<p>-mise en œuvre du plan de relève;</p>

**Tableau 1. Recommandations**

Problématiques	Recommandations	Résultats attendus
<p><b>6. Recrutement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-réviser les descriptions d'emplois pour arriver à identifier les connaissances nécessaires au poste et pas uniquement celles de l'employé qui occupe le poste;</li> <li>-créer de postes pour ceux qui ont peu ou pas d'expérience;</li> <li>-obtenir l'accès à la liste de déclaration d'aptitudes des autres ministères;</li> <li>-présenter toutes les conditions de travail dans l'offre d'emploi (salaire, jours de congé, jours de maladie, etc.);</li> <li>-exposer dans l'offre d'emploi les avantages du poste (faire partie d'une équipe dynamique, des mandats intéressants, des défis);</li> <li>-essayer de réorganiser le processus de recrutement</li> <li>-consulter les gestionnaires sur une stratégie de recrutement.</li> <li>-élaborer une stratégie de développement des compétences et des connaissances pour les employés sans expérience;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-éviter de créer une pénurie corporative (critères d'admissibilités trop élevés ou irréalistes).</li> <li>-rajeunir l'effectif;</li>   <li>-obtenir un bassin de candidats plus large;</li>   <li>-écourter le période de vacance du poste</li> </ul>
<p><b>7. Organisation du travail</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-initier des activités de parrainage entre un nouvel arrivé et un employé d'expérience;</li> <li>-analyser l'organisation du travail avec les gestionnaires des directions dans les cas où il y a beaucoup de départs à la retraite;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-réduire le temps nécessaire pour être fonctionnel;</li> <li>-éliminer les tâches redondantes;</li> <li>-simplifier en éliminant les étapes qui surchargent le processus administratif (surtout pour la classe du personnel du bureau);</li> <li>-éviter la surcharge de travail de l'effectif en place</li> </ul>

**Tableau 1. Recommandations**

Problématiques	Recommandations	Résultats attendus
<p><b>8. Rétention du personnel</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-la DDO devra jouer le rôle de conseiller auprès de nouveaux employés pour identifier avec eux leurs objectifs de carrière,</li> <li>-identifier les moyens d'atteindre leurs objectifs de carrière;</li> <li>-offrir un accompagnement personnalisé aux employés avec potentiel, pour comprendre leurs besoins et leurs préoccupations;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-permettre à un employé d'orienter sa carrière et de connaître le cheminement à suivre;</li> <li>-diminution de taux de mobilité.</li> </ul>
<p><b>9. Taux de mobilité</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-entreprendre une recherche sur le taux de mobilité de chaque direction;</li> <li>-améliorer le programme d'accueil et d'intégration des nouveaux employés ainsi que l'accompagnement à la carrière pour les directions où il y a une forte mobilité;</li> <li>-réaliser une pochette avec un questionnaire sur les raisons de départs destinés aux employés qui quittent;</li> <li>-établir avec les gestionnaires un plan de remplacement (modèle annexe 4) pour les employés à risque de mutation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-découvrir les directions problématiques;</li> <li>-limiter la vulnérabilité de la direction;</li> <li>-diminuer le taux de mobilité des nouveaux employés à un niveau acceptable;</li> <li>-trouver les causes de départ;</li> <li>-prendre les mesures nécessaires pour éliminer les causes dues à l'organisation;</li> <li>-limiter la vulnérabilité de l'organisation.</li> </ul>

## **Conclusions**

Les résultats obtenus nous ont permis de tracer un premier portrait de la main-d'œuvre. Mais, il faut être très vigilant parce que les données peuvent changer étant donné le fait qu'un période de cinq ans, c'est long. De toute façon, un exercice de planification de la main-d'œuvre n'est jamais terminé.

Selon Pauline Brassard<sup>40</sup>, c'est un processus continu qui requiert une évaluation périodique structurée de l'évolution de la main-d'œuvre. Sans cette évaluation, la planification risque d'être moins efficace et même inopérante.

Les résultats de cette recherche ont démontré que l'organisation doit agir maintenant pour que les départs à la retraite n'aient pas un effet négatif sur le déroulement de ses activités. Il ne faut pas oublier que pendant le stage on n'a pas réussi à recueillir les données concernant le taux de départs volontaires pour chaque direction, donc les résultats peuvent être modifiés. Selon nous, la clé du succès pour faire face aux départs massifs à la retraite demeure la planification de la relève et le développement des connaissances de ses employés.

De plus, l'organisation par ses programmes et ses stratégies du développement organisationnel devra bien intégrer le développement individuel, dans le contexte de la rareté de la main-d'œuvre spécialisée.

Finalement, ce mandat de stage effectué afin de compléter ma maîtrise en administration publique m'a apporté une expérience enrichissante et qui m'a aidée à développer mes compétences dans le domaine des ressources humaines. J'ai un seul regret, celui de ne pas obtenir les données concernant les mouvements du personnel pour chaque direction, donc de ne pas avoir un portrait complet de la main-d'œuvre de l'organisation.

---

<sup>40</sup> Brassard. P., op cit., 132P

## Bibliographie

BATAL, C., (1998). La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Éditions d'Organisations, Paris.

BRASSARD, P., (2007). La planification de la main d'œuvre: Première étape du plan de relève, Guide pratique PMO, Septembre éditeur, Québec.

DIRECTION DU CENTRE D'ÉTUDE SUR L'EMPLOI ET LA TECHNOLOGIE ET DE L'INFORMATION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL, (2007). Le marché du travail au Québec- Perspectives à long terme 2008-2017.

DIRECTION DU CENTRE D'ÉTUDE SUR L'EMPLOI ET LA TECHNOLOGIE ET DE L'INFORMATION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL D'EMPLOI-QUÉBEC, (2008). Le marché du travail et l'emploi sectoriel au Québec 2008-2012.

DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION, (2009). Note au sous-ministre, Québec.

DOLAN, S., SABA, T., JACKSON, S., SCHULER, R., (2002). La Gestion des ressources humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles. Édition du renouveau pédagogique Inc., Saint-Laurent.

FRANCOISE, K., (2007). Guide pour la GPEC, Eyrolles Éditions d'organisation, Paris.

GILBERT, P., PARLIER, M., (1992), La compétence: du mot-valise au concept opératoire, Actualité de la formation permanente, n°116, Janvier-Février.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, (2004), Gestion pressionsnelles de la main-d'œuvre, Guide à l'intention des ministères et organismes, Direction de la planification, de l'évaluation et du développement des connaissances, Québec.

GUIMOND, R., (2005). Planification de la main-d'œuvre, Guide d'implantation et outils, Les publications CFC, Montréal.

LAMAUTE, D., TURGEON, B., RIVIERE, F., (1999). De la supervision à la gestion des ressources humaines: vers une vision contemporaine et actualisée. Chenillère/McGraw-Hill. Montréal

IACONO, G., (2008). Gestion des ressources humaines, Cinq défis pour l'avenir, Lextenso éditions, Paris.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, (2008). Travail et rémunération; Rémunération des salaires, État et évolution comparés, Québec.

PETIT, A., BÉLANGER, L., BENABOU, C., FOUCHER, R., BERGERON, J., (1993). Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, Gaëtan Morin Éditeur, Boucherville.

SAVOIE-ZAJC, L., (2004). L'entrevue semi-dirigée, Chapitre 12 dans Recherche social; De la problématique à la collecte des données, Benoît Gauthier dir., Presse de l'Université du Québec, Sainte-Foy.

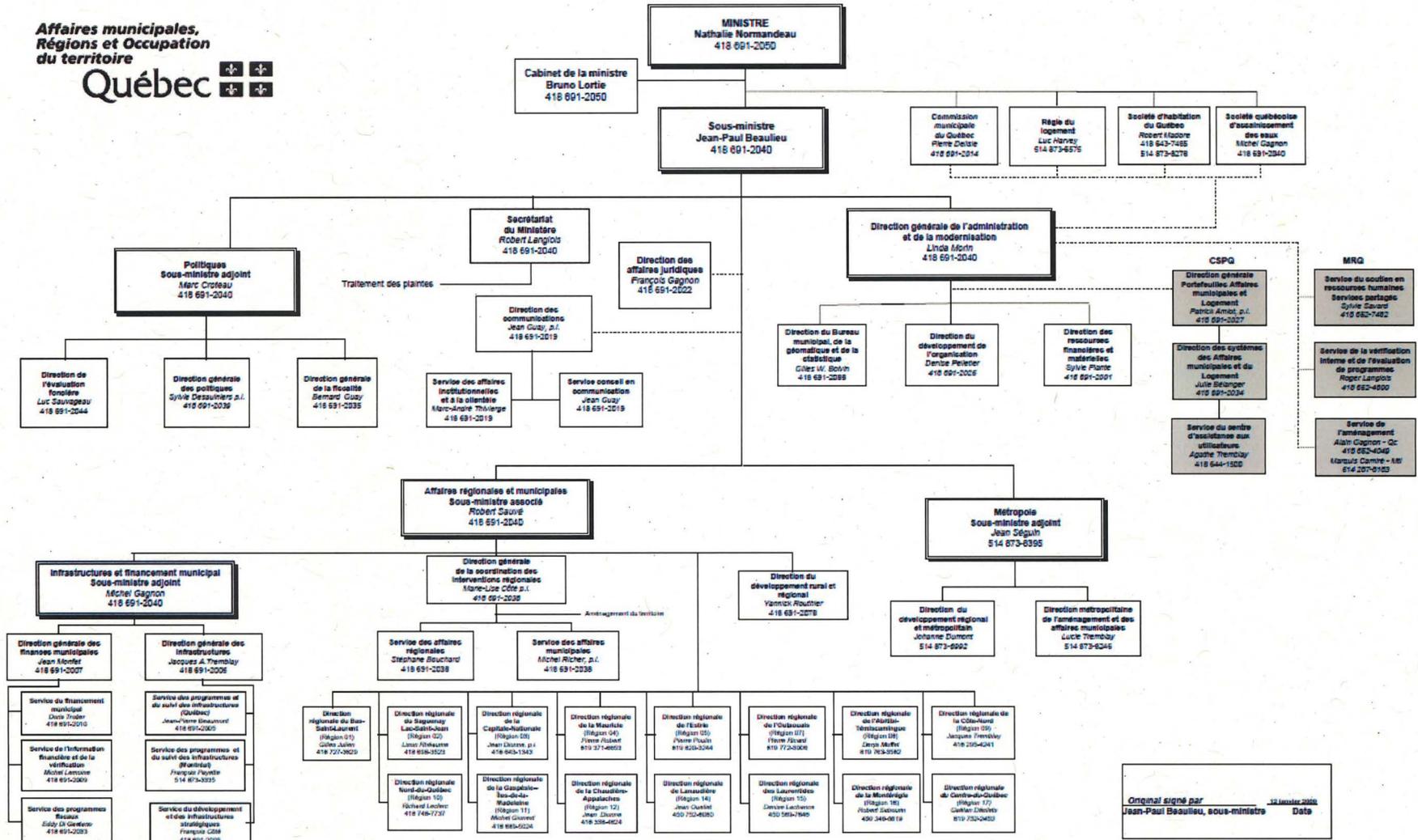
SEGRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU QUÉBEC, Plan de gestion des ressources humaines, consulté en ligne 2009-03-21 [http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/ress\\_humaine/plan\\_gestion\\_04-07.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/ress_humaine/plan_gestion_04-07.pdf).

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, (2004), Gestion pressionsnelles de la main-d'œuvre, Guide à l'intention des ministères et organismes, Direction de la planification, de l'évaluation et du développement des connaissances, Québec.

ST-ONGE, S., AUDET, M., HAINES, V., PETIT, A., (2004). Relever les défis de la gestion des ressources humaines, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal.

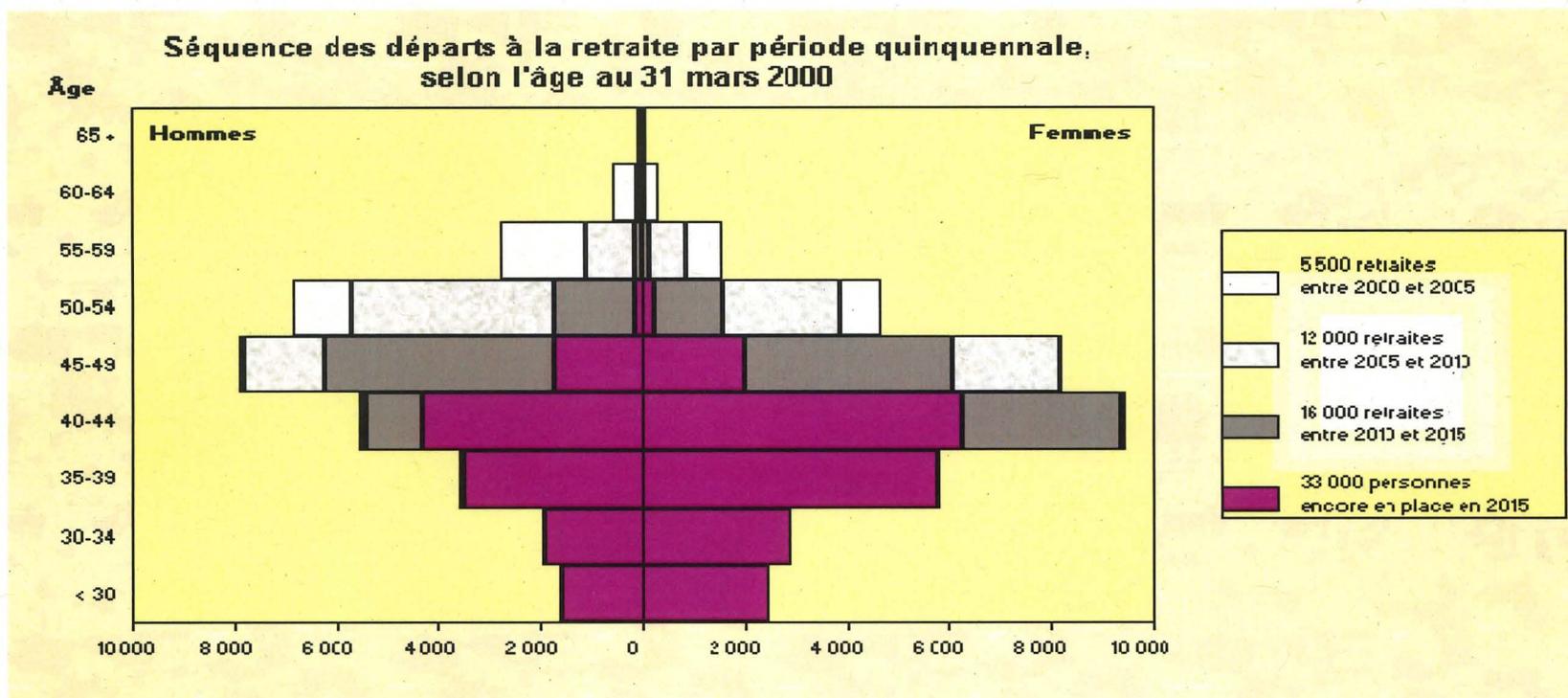
# Annexes

## Annexe 1. Organigramme du MAMROT



Original signé par Jean-Paul Beaulieu, sous-ministre le 14 janvier 2016  
Date

## Annexe 2. Retraites à venir dans la fonction publique



Source : Institut de la statistique Québec, Données sociodémographique en bref, vol.5, n°3, « Vieillissement et retraites dans la fonction publique québécoise d'ici 2015 », par Chantal Girard et Normand Thibault, juin 2001, consulté en ligne 2009-03-24 [www.stat.gouv.qc.ca](http://www.stat.gouv.qc.ca)

### **Annexe 3. Canevas d'entrevue**

1. Les postes que vous jugez vulnérables le seront-ils encore dans trois ans? Pourquoi? Y a-t-il d'autres postes qui pourraient devenir vulnérables?

**Objectif : Identifier les futurs postes vulnérables**

2. Quels changements organisationnels permettraient d'éliminer ce type de poste?

**Objectif : Découvrir la possibilité d'une réorganisation du travail pour éliminer la vulnérabilité du poste.**

3. Avez-vous suffisamment de candidats ayant le potentiel pour assurer la relève dans votre direction et pour combler les besoins dans les cinq prochaines années? Si oui, quelles mesures faut-il mettre en place pour que ces candidats développent les compétences requises? Sinon, comment pallier cette situation?

Objectif : Trouver des solutions au plan de relève.

4. Quels postes présentent le plus haut taux de roulement? Quelles sont les causes ?

**Objectif : Découvrir les postes plus à risque.**

5. Selon vous, quels seront les meilleurs moyens d'attraction de la main-d'œuvre?

**Objectif : Identifier les moyens d'attraction de la main-d'œuvre.**

**DESTINATAIRE :**

**EXPÉDITRICE :**

**DATE :**

**OBJET :                    Gestion prévisionnelle de la main-d'oeuvre**

---

La prévision des nombreux départs à la retraite alliée à la mobilité croissante du personnel ont conduit la Direction du développement de l'organisation à mener une démarche d'analyse afin de permettre aux gestionnaires d'assurer une gestion et une planification stratégique de leurs ressources humaines.

Consciente des défis que peuvent représenter une diminution de la main-d'œuvre expérimentée et la perte de savoirs stratégiques, la direction a amorcé une analyse quantitative du nombre d'employés admissibles à la retraite et souhaite procéder avec vous à l'identification des postes plus vulnérables et des individus clés pour votre direction.

L'implantation d'une démarche structurée et rigoureuse en planification de main-d'œuvre nécessite selon nous une première approche de consultation avec vous afin d'identifier les principaux défis à relever pour les prochaines années et d'explorer les meilleures stratégies d'interventions.

Dans ce contexte, nous souhaitons vous rencontrer afin d'échanger sur les mouvements de personnel prévisibles, les emplois vulnérables et les individus clés de votre unité et d'amorcer une réflexion sur les stratégies d'actions préventives favorisant une diminution de la vulnérabilité.

Nous vous proposons une rencontre dans la semaine du 30 mars. Nous vous invitons à indiquer, par retour de ce courriel, le moment qui vous serait le plus favorable entre :

*mardi le 31 mars en avant-midi et en après-midi ou  
mercredi le 1<sup>er</sup> avril en avant-midi.*

Nous vous remercions de votre précieuse collaboration à la réalisation de cette démarche et vous invitons à communiquer avec Mme X au 418 609-2015 poste 3708 pour plus amples informations.

Nom de la direction								
Données du 2009-01-15	Identification des emplois vulnérables							
Classification	Poste stratégique	Compétence	Apprentissage	Période nécessaire pour apprentissage	Impact opérationnel	Pénurie quantitative	Pénurie qualitative	Pénurie corporative
Agent de recherche socio-économique								
Agent d'évaluation foncière								
Agent de bureau								
Agent vérificateur								
Agent de secrétariat								
Technicien en évaluation foncière								
Technicien en administration								

### Légende

**Poste stratégique :** se rattache directement à la mission de l'organisation et lui permet l'atteinte de ses objectifs.

Ils sont ciblés généralement par la haute direction.

**Compétence :** le poste demande plus d'un champ de spécialisation ou une expertise très pointue, jumelée à un diplôme.

**Apprentissage :** le poste exige de leur titulaire une période d'apprentissage et d'intégration très longue.

**Impact opérationnel :** la pénurie a un impact direct sur les opérations. Les vacances ne peuvent pas être toléré longtemps.

**Pénurie quantitative :** liée à un déséquilibre entre le nombre d'employés disponibles et la demande du marché du travail.

**Pénurie qualitative :** liée aux compétences des individus qui ne correspondent pas aux exigences de l'organisation ou du marché du travail.

**Pénurie corporative :** liée à l'incapacité d'attraction et de rétention de l'organisation

### Nom de la direction

Données du 2009-01-15				Identification des individus clés				
NOM	PRÉNOM	CR	ENTR. FONCT.	Atout	Relève	Repêchage	Transfert des savoirs	Commentaires

### Légende

**\*\*** : émérite

**\*** : expert

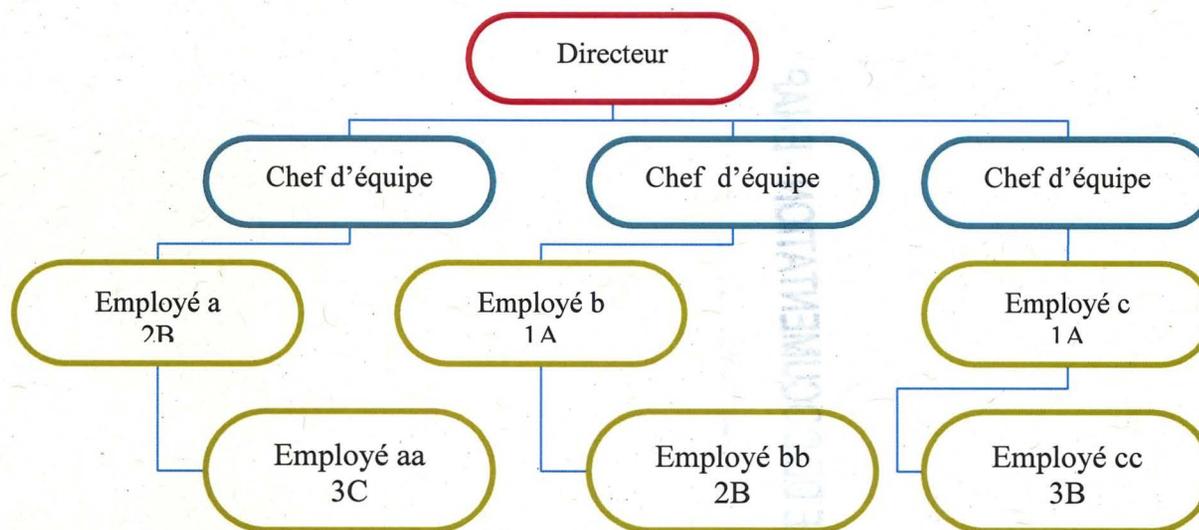
**Atout** : la personne possède des compétences qui font la différence au sein d'une équipe.

**Relève** : l'employé est considéré comme un relève potentielle qui peut accéder à un poste supérieur.

**Repêchage** : la pénurie de main-d'œuvre dans un secteur fait que les employés seront sollicités par d'autres organisations.

**Transfert des savoir** : l'existence d'un programme de transfert des savoirs pour diminuer la vulnérabilité de certains postes.

### Annexe 4. Model de tableau de planification de remplacement



Source : Dolan, S., Saba, T., Jackson, S., Schuler, R., (2002), La Gestion des ressources humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles, Édition du nouveau pédagogique Inc, Saint-Laurent, 174 p.

**Performance actuelle :**  
 1= excellente  
 2= satisfaisante  
 3= besoin d'amélioration

**Potentielle de promotion :**  
 A= excellent  
 B= nécessite un formation  
 C= à remettre en question