

PUBLICLAB Cohorte 14

LA RÉGIONALISATION DE 5000 EMPLOIS DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE,
QUELLES SONT LES OPPORTUNITÉS POUR LES EMPLOIS D'ENCADREMENT ?



PAR :

Stéphane Carle, Directeur général adjoint à la Protection de la faune du Québec (MELLCCFP)

David Côté, Directeur général Sécurité et Camionnage (MTMD)

Gabriel Godbout, Directeur des systèmes d'information (MEQ)

Mélanie Huot, Directrice des partenariats de Services Québec (DPSQ)

Sophie Tardif, Directrice régionale Côte-Nord (MRNF) Steve Turgeon, Directeur régional de l'Estrie (MAMH)

Novembre 2022

TABLE DES MATIÈRES

	PAGE
CONTEXTE	3
OBJECTIF INITIAL DU PUBLICLAB	5
SONDAGE	5
LES OPPORTUNITÉS DE RÉGIONALISATION DES EMPLOIS D'ENCADREMENT.....	6
LES RÉSULTATS DE LA CELLULE D'INNOVATION.....	8
LES RÉSULTATS	9
L'AVIS DE L'ÉQUIPE DE TRAVAIL DU PUBLICLAB SUR LA RÉGIONALISATION DES EMPLOIS D'ENCADREMENT	12
Coup de circuit :.....	12
Coup sûr :	13
Coup de cœur.....	16
ANNEXE 1	17
ANNEXE 1	18
ANNEXE 2	19
ANNEXE 3	23
ANNEXE 3	24



CONTEXTE

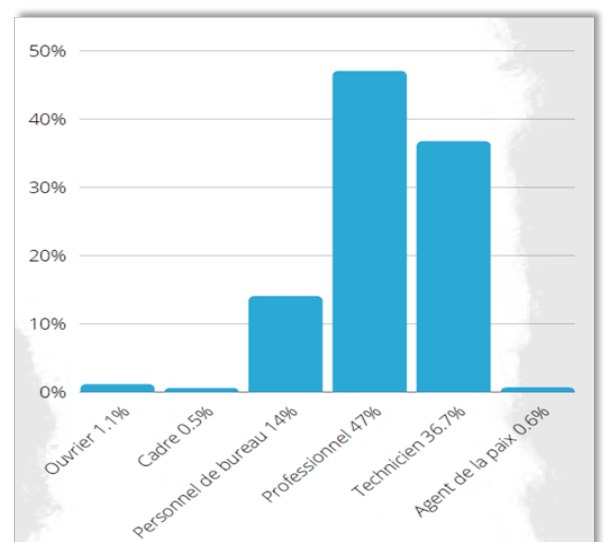
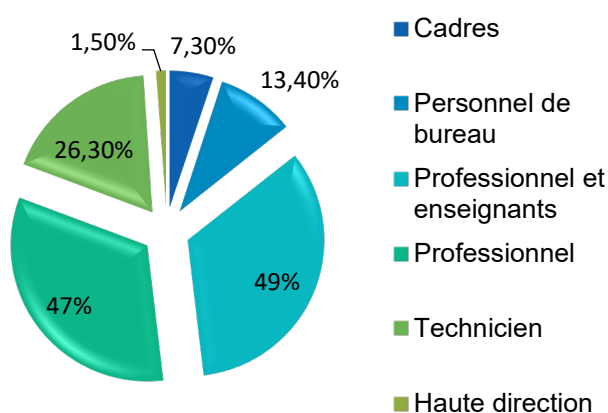
Le 24 février 2022, le premier ministre dévoilait le Plan gouvernemental de régionalisation (PGR) de 5000 emplois de l'administration publique afin de renforcer l'occupation et la vitalité économique du territoire québécois.

Objectifs poursuivis par le PGR :

- Occuper les territoires et soutenir leur vitalité;
- Renforcer les régions en majorant le nombre de leurs emplois;
- Générer des retombées économiques en région par les activités du personnel de l'administration publique et celles des membres de leur famille;
- Renforcer l'expertise régionale sur des enjeux locaux;
- Améliorer la prestation de services aux citoyennes et aux citoyens;
- Rapprocher l'administration publique de la population;
- Permettre à des personnes qualifiées de travailler dans l'administration publique en demeurant dans leur région ou en choisissant de s'y installer.

Dans le cadre du PGR, les organisations de l'administration publique (40 ministères et organismes assujettis à la Loi sur la fonction publique (LFP) et 15 organismes de l'administration publique non assujettis à la LFP) ont été appelées à identifier le nombre et la catégorie des emplois qu'ils prévoyaient régionaliser d'ici le 30 septembre 2028. Voici les proportions obtenues :

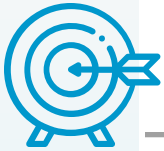
En comparaison, voici la proportion des employés de la fonction publique québécoise (excluant les 15 organismes de l'administration publique non assujettis à la LFP) par catégorie d'emploi au 31 mars 2021 :



La proportion d'emplois de cadre que les organisations de l'administration publique prévoient régionaliser suscite des réflexions sur les avantages et les inconvénients à décentraliser davantage d'emplois d'encadrement et sur les opportunités engendrées par le PGR et sur les moyens à mettre en place pour y arriver. En effet, parmi les effectifs de la fonction publique, 7,3 % sont des cadres alors que seulement 0,5 % sont ciblés dans l'exercice de régionalisation.

Ainsi, compte tenu des bénéfices escomptés de la régionalisation, quels seraient les leviers nécessaires afin d'augmenter le nombre et la diversité des emplois de cadres que les ministères et organismes souhaitent régionaliser d'ici 2028 ?





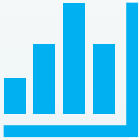
OBJECTIF INITIAL DU PUBLICLAB

Pour répondre à ce questionnement, documenter et bonifier les réflexions, différentes approches ont été privilégiées :

- Des recherches d'articles et d'études concernant le PGR, des initiatives similaires réalisées ailleurs dans le monde ou d'autres sujets pertinents à l'objectif du PublicLab¹.
- Un sondage auprès des membres de cohortes antérieures du Cercle des jeunes (CJL) pour identifier notamment les avantages et les inconvénients perçus de la régionalisation des emplois d'encadrement;
- Une cellule d'innovation virtuelle afin de faire émerger des moyens, actions et opportunités pour promouvoir et renforcer les emplois d'encadrement dans le contexte de la régionalisation.



¹ Voir Annexe 1, *Articles et études*

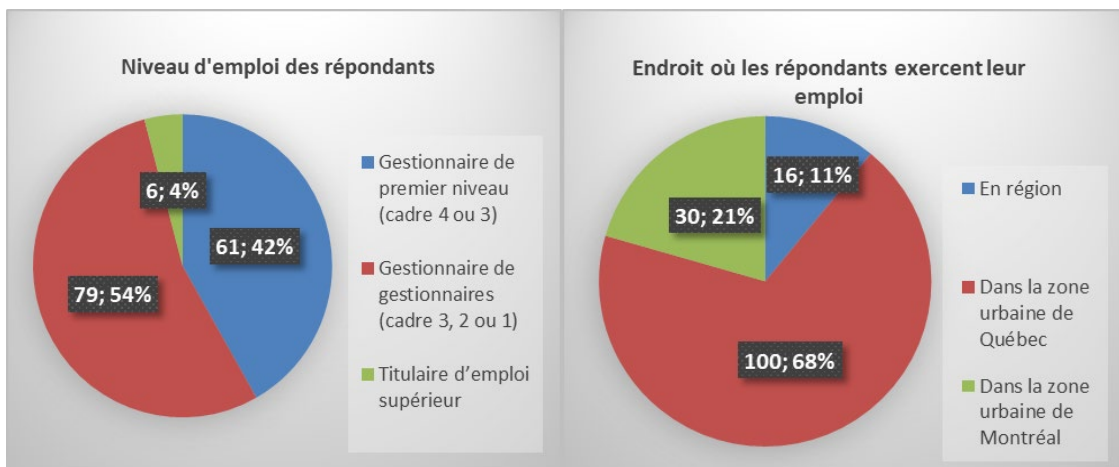


SONDAGE

LES OPPORTUNITÉS DE RÉGIONALISATION DES EMPLOIS D'ENCADREMENT

Dans l'objectif de documenter les avantages et les inconvénients perçus de la régionalisation des emplois d'encadrement et d'alimenter les réflexions de la cellule d'innovation, un sondage a été réalisé auprès des membres de toutes les cohortes du Cercle des jeunes leaders (CJL). Près de la moitié des jeunes leaders y ont participé (146 répondants sur 300).

L'échantillon se décrit comme suit :



Les résultats détaillés du sondage sont présentés à l'annexe 2. Voici les faits saillants :

- 93 % des répondants croient que le Plan gouvernemental de régionalisation (PGR) contribuera à l'occupation des territoires ainsi qu'à leur vitalité;
- 45 % d'entre eux estiment que le PGR améliorera la prestation de services aux citoyennes et aux citoyens;
- Plus de 80 % des répondants sont d'avis que la régionalisation des emplois de cadre favorisera l'attraction, la rétention, l'accès à un plus grand bassin de talents et la variété des emplois offerts en région;
- 56 % des membres indiquent que la gestion à distance limite l'influence informelle que peut avoir un gestionnaire sur les décideurs;

Des 77 répondants pour qui la situation s'applique, 40 (52 %) d'entre eux ont l'intention de régionaliser des emplois de cadre sous leur responsabilité lors de la libération ou de l'ajout d'un poste. (Résultats détaillés — Voir annexe 2).

En se concentrant sur le volet spécifique d'augmenter le nombre ou la représentativité (par l'ajout de responsabilités, mandats, etc.) des emplois d'encadrement en région via le PGR, les personnes sondées ont évoqué les avantages et inconvénients suivants² :

AVANTAGES



Population

- ✓ Meilleur service au citoyen

Gestionnaires

- ✓ Perspectives de carrière possible
- ✓ Meilleure qualité de vie \ Équilibre travail-famille-personnel
- ✓ Proximité de ses employés, de ses clients, des besoins

Régions

- ✓ Développement accru des régions
- ✓ Meilleure concertation interministérielle, mutualisation des services
- ✓ Rétention des jeunes à haut potentiel
- ✓ Meilleure influence sur les décisions stratégiques

Organisations

- ✓ Meilleure diversité des talents
- ✓ Meilleure connaissance des enjeux régionaux
- ✓ Meilleure visibilité des programmes gouvernementaux

INCONVÉNIENTS

Population

- ✓ Exode de la Capitale-Nationale ou de grands centres urbains

Gestionnaires

- ✓ Perte d'influence
- ✓ Augmentation des déplacements et des frais
- ✓ Difficulté d'intégration des nouveaux cadres

Régions

- ✓ Surestimer les impacts réels sur la dynamisation et vitalité

Organisations

- ✓ La perte du pouvoir d'influence des rencontres informelles avec les dirigeants des ministères et organismes
- ✓ Le bassin de candidats est limité plus le niveau d'encadrement est élevé

² Annexe 3, *Avantages et Inconvénients*



LES RÉSULTATS DE LA CELLULE D'INNOVATION

Une cellule d'innovation est un espace de réflexion et de partage qui regroupe des parties prenantes internes et externes à la fonction publique pour aboutir à des propositions concrètes pour la réalisation d'un projet.

Une douzaine de personnes réparties dans une dizaine de ministères et organismes majoritairement présents en région ont participé à une cellule d'innovation. Ainsi, ces titulaires de niveaux d'emploi variés (professionnel, cadres 4 à 2 et sous-ministre adjoint (SMA)) ont échangé sur l'objectif de promouvoir, bonifier et renforcer les emplois d'encadrement dans le contexte de la régionalisation.

Jumelés au sondage réalisé, les résultats issus de cette cellule ont permis d'explorer plus en profondeur et avec plus d'acuité les leviers possibles pour que le PGR offre une plus grande place aux emplois d'encadrement.

Nomenclature des résultats :

- **Coup de circuit** : une idée porteuse qui vous transporte dans le futur.
- **Coup sûr** : une idée gagnante qui est facile d'exécution et peu risquée.
- **Coup de cœur** : une idée attirante qui génère une émotion forte pour l'équipe et l'organisation.





LES RÉSULTATS

1. Quels sont les enjeux et les perceptions à traiter en priorité ?



Enjeux et perceptions

Coup de circuit

Saisir l'opportunité du télétravail pour repenser et redéfinir les besoins et les attentes pour les rencontres de niveau stratégiques.

Coup sûr

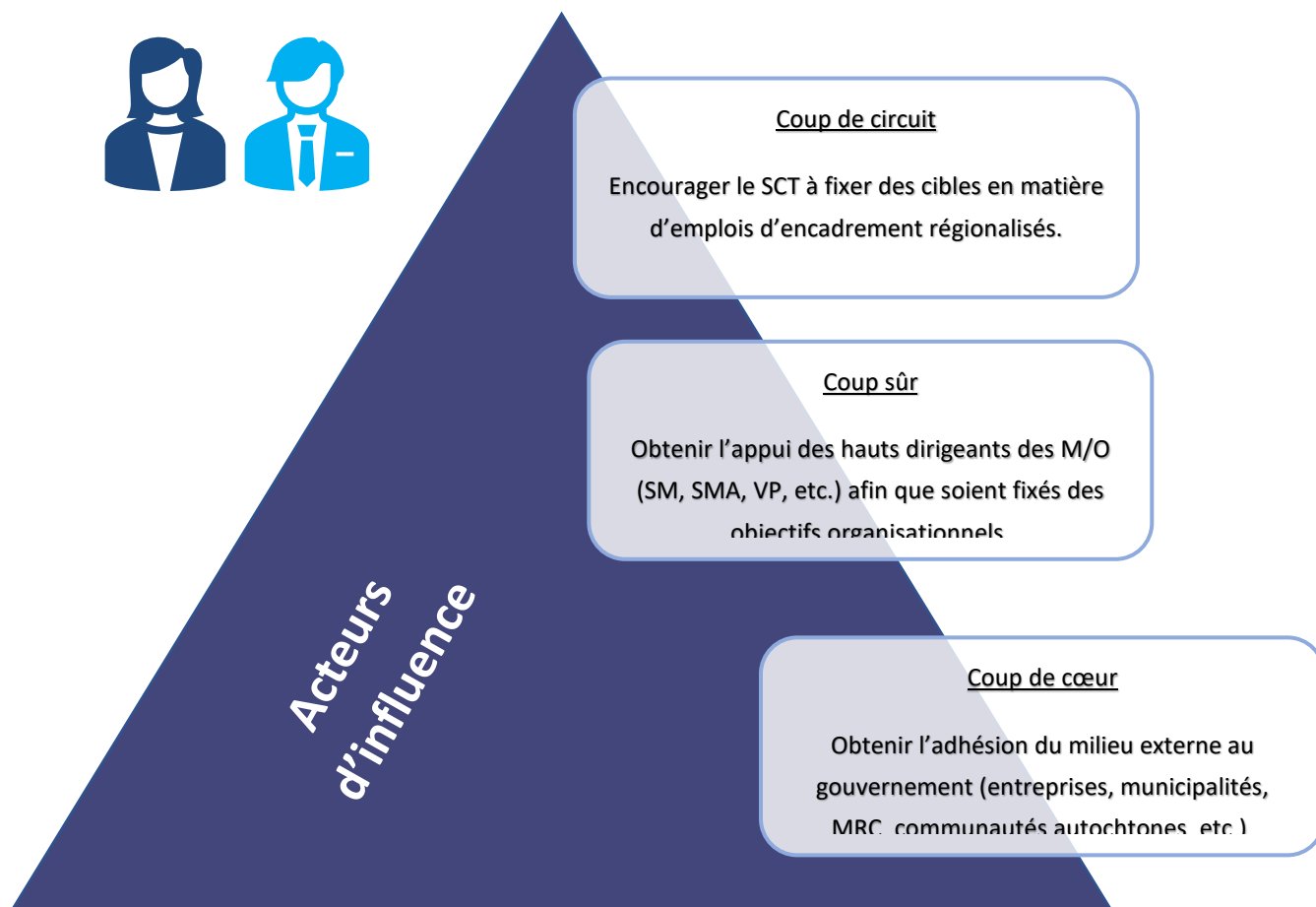
Optimiser le potentiel de la connaissance des enjeux et des besoins régionaux pour faire évoluer la perception que la pensée stratégique relève du « central ».

Coup de cœur

Obtenir l'engagement des hautes autorités vers une plus grande régionalisation d'emplois d'encadrement.



2. Qui sont les acteurs pouvant influencer l'atteinte de cet objectif ?





3. Quels sont les moyens et les actions à mettre de l'avant en priorité ?



Moyens et actions

Coup de circuit

Réflexion de déplacer complètement des lignes d'affaires en région.

Coup sûr

Élargir le périmètre de désignation (retour à 50 km plutôt que 75 km).

Coup de cœur

Développer un programme de mentorat avec des gestionnaires qui sont déjà en région.

L'AVIS DE L'ÉQUIPE DE TRAVAIL DU PUBLICLAB SUR LA RÉGIONALISATION DES EMPLOIS D'ENCADREMENT

Innovons ensemble en saisissant l'opportunité de la régionalisation pour rehausser encore davantage l'impact de l'administration publique dans le Québec et ses régions.



Coup de circuit :

- ✓ **Actualiser le PGR et fixer les cibles de régionalisation d'emploi d'encadrement.**

À différentes reprises dans nos travaux, la suggestion de la nécessité d'établir des cibles pour réaliser une régionalisation accrue des

emplois d'encadrement revenait; soit en cellule d'innovation, au sondage et également dans les échanges de l'équipe de travail.

Pour l'équipe du PublicLab, il est sans équivoque que la meilleure façon d'atteindre le résultat escompté passe par l'action concrète et officielle d'actualiser le PGR et de fixer des cibles. Ainsi, au même titre que les autres catégories d'emplois, la régionalisation des emplois d'encadrement serait adressée.



Coup sûr :

- ✓ **Mise en application du schéma d'idées par les M/O pour multiplier les initiatives**

L'ensemble des travaux réalisés dans le cadre du PublicLab ont permis de générer et d'explorer une multitude d'idées qui pourraient devenir des leviers pour l'atteinte de l'objectif d'augmenter le nombre, la diversité et l'importance des responsabilités des emplois de cadres en région.

À partir de ce bassin d'idées potentielles, une matrice a été élaborée afin d'évaluer :

- L'importance des retombées que pourrait générer l'idée dans l'atteinte de l'objectif;
- La complexité de mettre en œuvre cette idée.

Ce schéma devient ainsi un outil d'aide à la décision permettant aux ministères et organismes de relever les pistes d'action les plus porteuses dans l'atteinte de l'objectif de régionaliser davantage d'emplois d'encadrement.



**Schéma d'évaluation des idées relevées dans le cadre de la
démarche du PublicLab :**





Majeures ↑

Idées du sondage

Idées de la cellule d'innovation

Idées de l'équipe du PublicLab sur la régionalisation

Identification d'un ou plusieurs hauts dirigeants d'organismes (SM, SMA, VP, etc.) favorables à ce type de déploiement pour en faire des porte-étendards.

Instauration de cibles formelles de régionalisation pour les emplois d'encadrement au PGR.

Transfert de ministères ou organismes complets en région.

Transfert d'unités administratives complètes en région.

Transfert de secteurs d'affaires complets en région.

Exercice du rôle de ministre davantage à partir du comté plutôt que de la colline parlementaire.

Décentralisation de responsabilités stratégiques pour enrichir et diversifier les fonctions de gestion en région et accroître leur pouvoir d'influence.

Délégation de mandats ad hoc à des gestionnaires en région pour certains volets stratégiques.

Retombées

Identification des emplois d'encadrement et/ou des UA ayant un potentiel de régionalisation.

Développement de programmes de mentorat avec des gestionnaires en région afin d'accompagner de nouveaux gestionnaires qui arrivent.

Élaboration de critères objectifs permettant d'identifier des emplois d'encadrement et/ou des UA ayant un potentiel de régionalisation.

Consultation des acteurs du milieu en région pour mieux connaître leurs points de vue et leurs idées sur la régionalisation.

Organisation de visites de gestionnaires des unités centrales en région afin qu'ils aient des contacts en direct et réguliers avec le milieu.

Planification de journées en présentiel régulières entre les gestionnaires en région et ceux des unités centrales pour maintenir et augmenter le volet informel.

Mineures

Faible

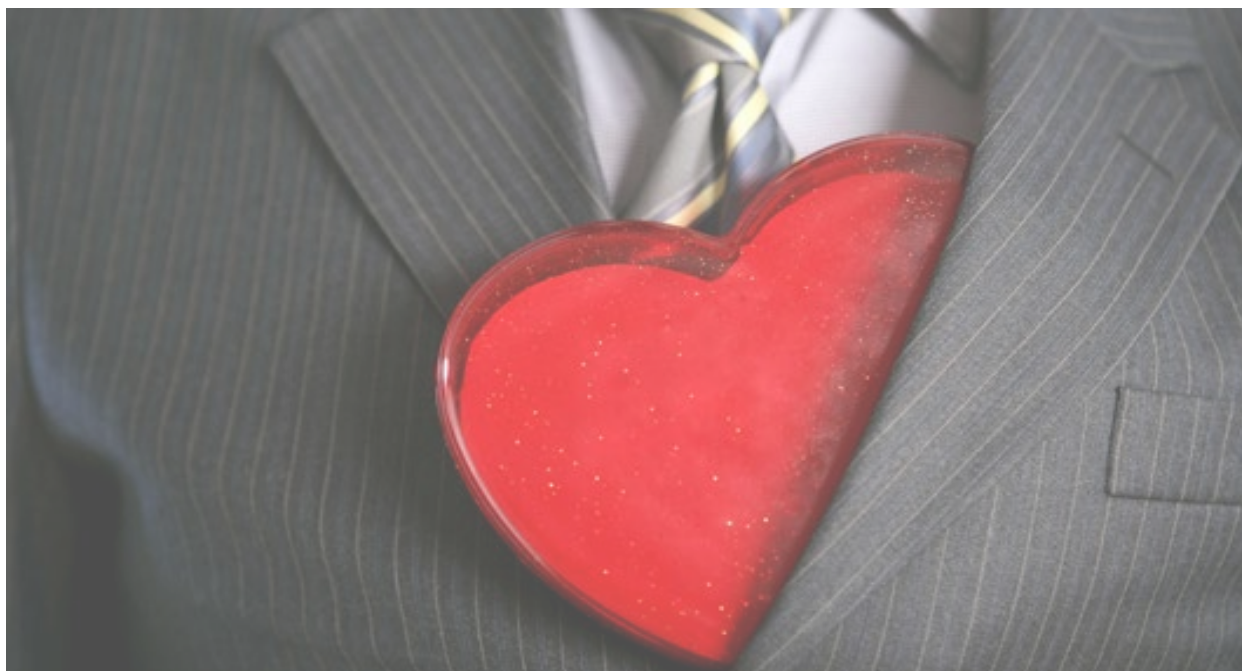
Complexité de mise en œuvre

Élevée

COUP DE CŒUR

- ✓ **Identification d'un ou plusieurs hauts dirigeants d'organismes (SM, SMA, VP, etc.) favorables à ce type de déploiement pour en faire des porte-étendards.**

L'adhésion des autorités gouvernementales est un intrant incontournable pour que cette opportunité se concrétise. La meilleure façon que ces travaux trouvent écho auprès des instances appropriées est d'avoir l'appui d'alliés de taille qui porteraient ce projet en faisant ressortir les opportunités et les effets bénéfiques pour tous.





ANNEXE 1

Articles et études

REVUE DE PRESSE

- [Québec transfère des postes de fonctionnaires dans l'Est-du-Québec | Radio-Canada.ca](#)
- [Québec annonce qu'il transfère 5000 postes de l'administration publique en région– 24 février 2022 - YouTube](#)
- [Un projet ambitieux et porteur pour le développement économique de nos régions! – YouTube](#)
- [Québec détaille son plan de régionalisation de la fonction publique | Politique | Actualités |](#)
- [Le Québec détaille son plan de régionalisation de la fonction publique | Politique | Actualités | Le Soleil - Québec](#)
- [Québec détaille son plan de régionalisation de la fonction publique | Politique | Actualités | Le Soleil - Québec](#)
[Québec détaille son plan de régionalisation de la fonction publique | Politique | Actualités | Le Soleil - Québec](#)
- [5000 postes dans les régions : La Malbaie et Baie-Comeau font partie des villes choisies - Le Manic](#)
- [Plan de régionalisation de la fonction publique : un accueil enthousiaste de la MRC des Appalaches - Courrier Frontenac](#)



ANNEXE 1

Articles et études

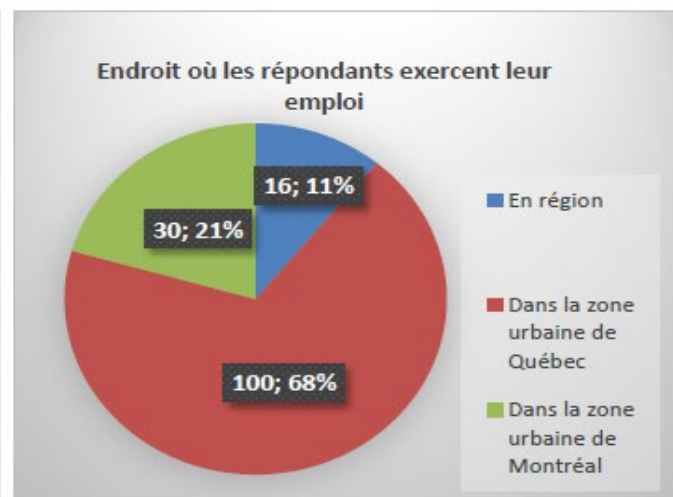
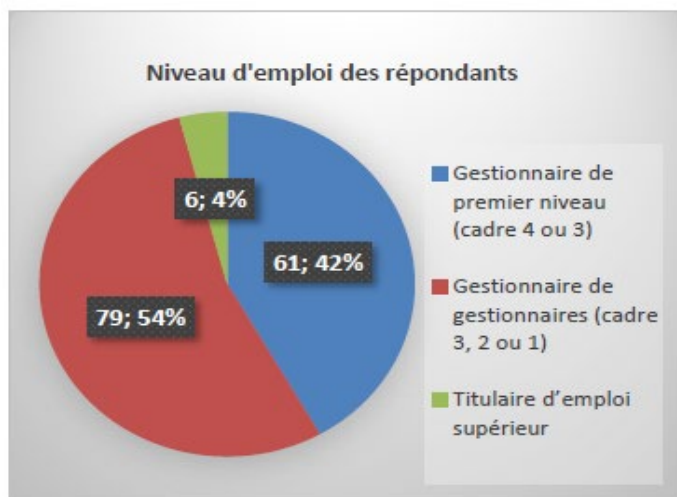
AUTRES ARTICLES D'INTÉRÊTS

- [The Future of Work Post- Pandemic: We're Not Going Back - Government Executive \(govexec.com\)](#)
- [Why executives like the office | Stock Daily \(stock-daily.com\)](#)
- [Reimagining the postpandemic organization | McKinsey](#)
- [The 7 Challenges of Managing a Remote Team \(and how to overcome them\) \(talentlms.com\)](#)
- [La vie de rêve de fonctionnaires québécois en télétravail | JDQ \(journaldequebec.com\)](#)

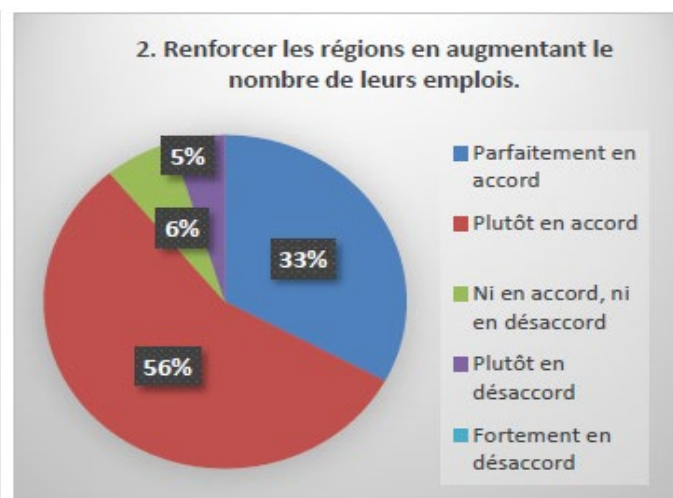
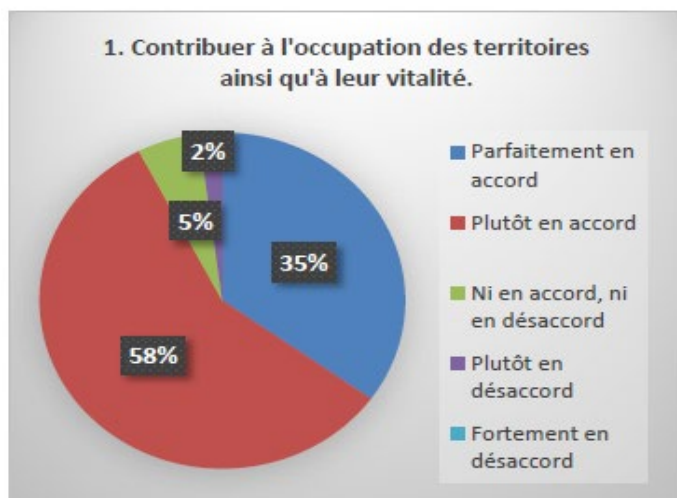


ANNEXE 2

Résultats du sondage - Les opportunités de la régionalisation des emplois



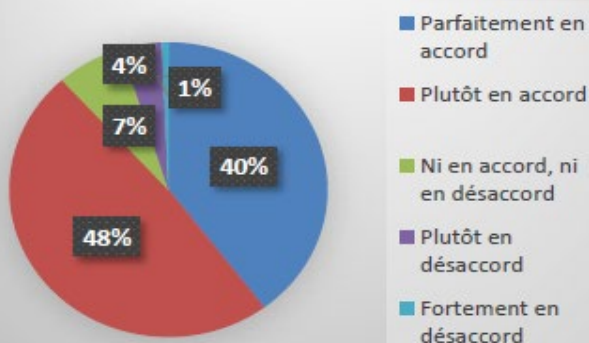
La régionalisation de 5 000 emplois de l'administration publique permettra de:



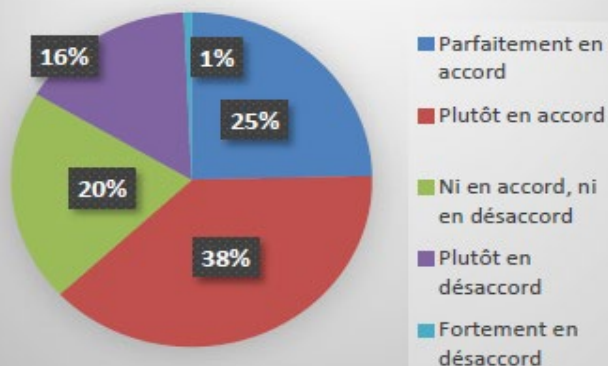


La régionalisation de 5000 emplois de l'administration publique permettra de :

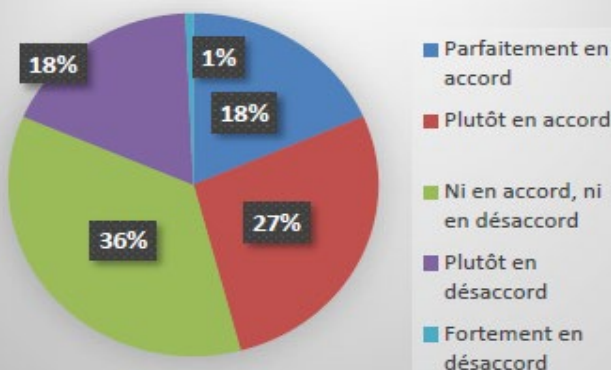
3. Générer des retombées économiques en région par les activités du personnel de l'administration publique et celles des membres de leur famille.



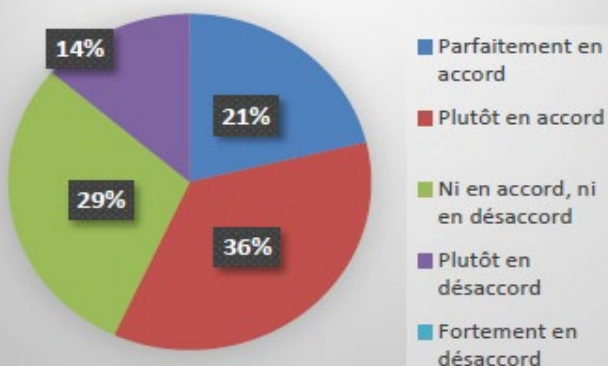
4. Développer une expertise régionale sur des enjeux locaux.



5. Améliorer la prestation de services aux citoyennes et aux citoyens.



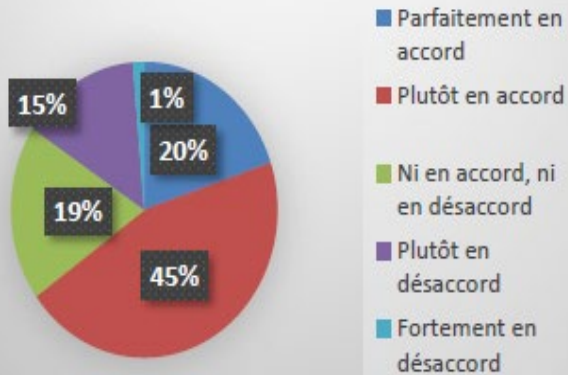
6. Rapprocher l'administration publique de la population.



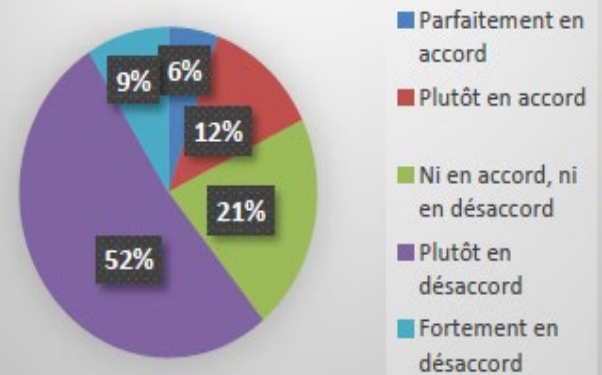


Avantages et inconvénients à décentraliser davantage d'emplois d'encadrement (suite) :

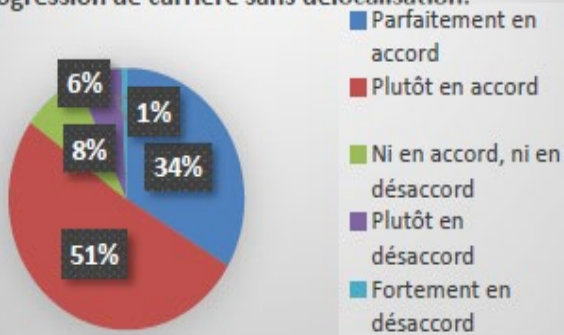
7. L'ajout de postes de cadre en région permettra d'augmenter la représentativité des régions dans les décisions gouvernementales



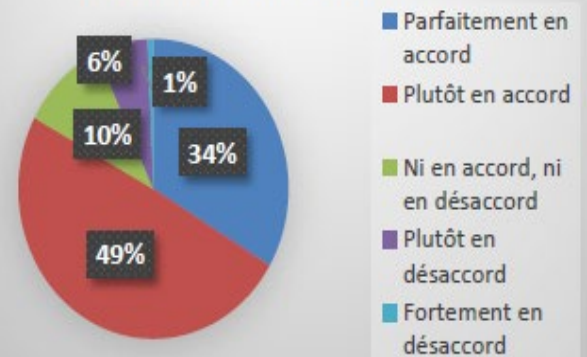
8. La gestion de gestionnaires à distance



9. Régionaliser davantage d'emplois de cadre favorisera l'attraction et la rétention du personnel en rendant possible une progression de carrière sans délocalisation.

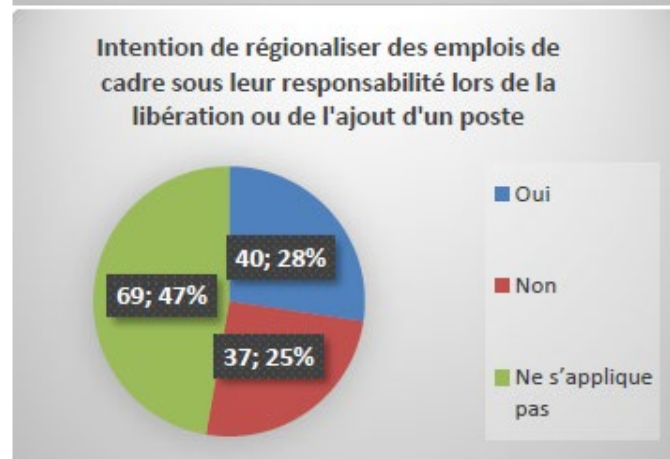
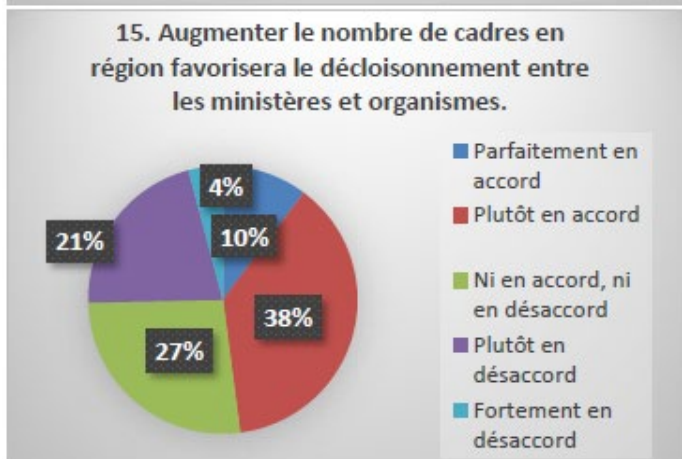
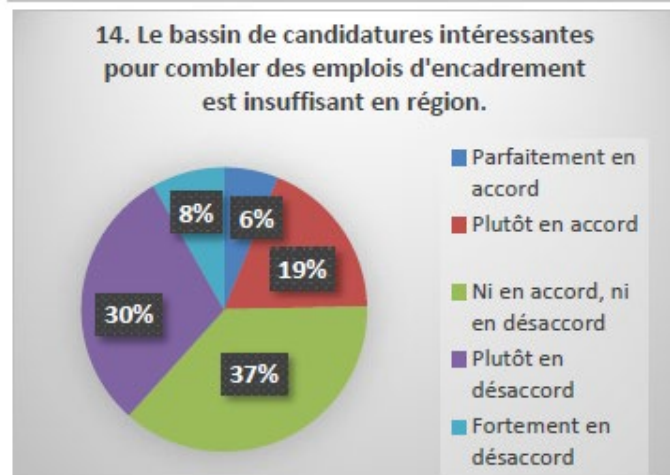
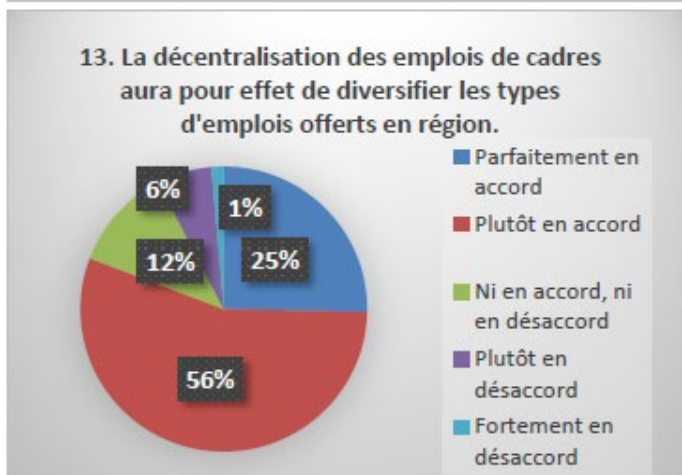
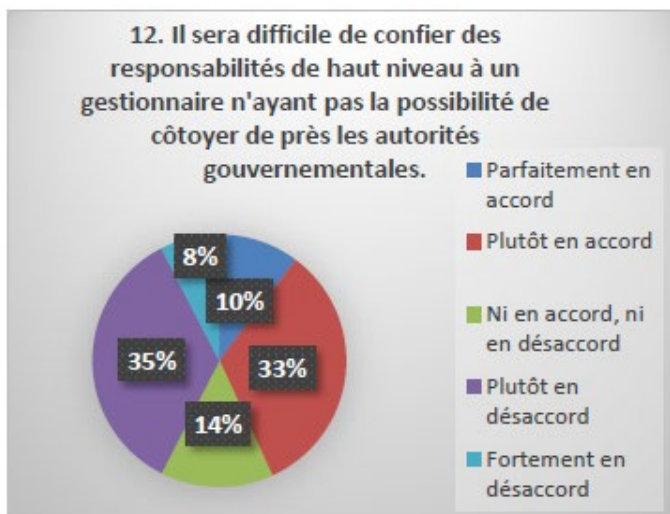
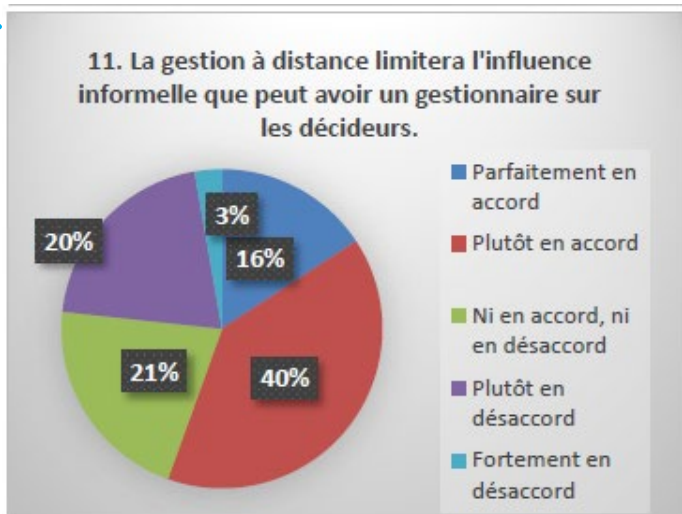


10. La décentralisation des emplois de cadre augmentera le bassin de talents potentiels et la variété des profils disponibles.





Avantages et inconvénients à décentraliser davantage d'emplois d'encadrement (suite) :





ANNEXE 3

AVANTAGES




- Diversités des talents et à choisir la bonne personne sur la bonne chaise;
- Rapproche les décisions du terrain;
- Opportunité de créer des partenariats régionaux en regroupant des expertises similaires qui sont actuellement réparties dans différentes organisations = meilleur service au citoyen;
- Accès à un plus grand bassin de candidatures;
- Plus il y aura de gestionnaires en région, plus les décisions seront au fil du temps décentralisées;
- Maintenir une proportion équivalente de chaque type d'emploi pour assurer un équilibre et une représentativité;
- Prévoir des moments stratégiques de rencontres en personne, les résultats peuvent être les mêmes;
- Développement des régions;
- La présence des gestionnaires en région aurait certainement un effet de levier très positif pour améliorer la qualité des services et favoriser un dialogue direct avec les citoyens;
- Meilleure connaissance des enjeux régionaux;
- Attraction/rétention de main-d'œuvre par une meilleure perspective de cheminement de carrières en région;
- Diversification de l'expertise et des points de vue de la communauté des cadres avec une représentation accrue de cadres en région;
- Considération des réalités des régions accrues dans les décisions ministérielles si une plus forte proportion de cadres supérieurs est présente en région;
- Sélectionner le meilleur candidat disponible, peu importe son lieu physique, meilleure conciliation travail/vie personnelle;
- Meilleure proximité avec la population;
- L'augmentation de l'expertise en région;
- Meilleure concertation interministérielle pour régler des enjeux régionaux;
- Favoriser le sentiment d'appartenance des régions aux décisions gouvernementales;
- Meilleure qualité de vie pour les cadres, un meilleur équilibre vie personnelle/travail;
- Télétravail = habitude à la gestion à distance et adaptation des pratiques.



ANNEXE 3

INCONVÉNIENTS

- 
- Bassin de candidats potentiels limité plus le niveau d'emploi est élevé.
 - Le noyau de cadres centraux qui demeurera pourrait accroître son influence sur la sphère politique si les bons mécanismes d'échanges ne sont pas présents pour veiller à ce que les cadres régionaux' aient une contribution réelle sur les aspects stratégiques des ministères.
 - Limiter les emplois-cadres en région à des fonctions strictement opérationnelles.
 - Possibilité d'assister aux rencontres en présentiel avec les dirigeants de l'organisation (sous-ministres adjoints, sous-ministre, cabinet et ministre). Difficulté à saisir adéquatement la culture organisationnelle en étant à distance.
 - Certains postes stratégiques pourraient difficilement être basés en région sans créer des situations d'iniquité avec les collègues ou des dépenses de frais de déplacement démesurés (ex. : rencontres, événements en dehors des heures de travail).
 - Distance avec les équipes gérées et les autorités.
 - Changement des façons de faire requis dans la fonction publique.
 - La réalité est surtout une perte d'expertise dans les directions régionales au profit de directions centrales, et non une hausse du nombre d'emplois de qualité dans les régions.
 - L'intention du gouvernement est centrée principalement afin d'augmenter l'offre de services aux citoyens qui est réalisée par professionnels et techniciens.
 - Un cadre loin du central est désavantagé d'office.
 - Isolement de son équipe de gestion d'appartenance.
 - Difficulté de faire valoir son influence lors de rencontres informelles et en présentiels.
 - Connaissance de l'appareil gouvernemental de façon globale.
 - Nécessité de se déplacer rapidement et plus souvent vers les sièges sociaux des ministères.
 - Sentiment que les décisions se prennent beaucoup au central (proximité avec les autorités).
 - Le stratégique est plus dans les unités centrales.
 - Doute indiquant que ça dynamisera les régions.
 - Diminution de la productivité, de la cohérence et de l'expertise.