



CADRE DE GESTION

Les prêts de services :
un outil pour le développement des compétences
des gestionnaires qui présentent un fort potentiel de leadership

Catherine Lasalle, Claudia Rousseau, Francis Boivin,
Guillaume Jobidon, Isabelle Gaudet, Martin Desrochers,
Martine Asselin, Mélanie St-Cyr

Avril 2023

TABLE DES MATIÈRES

Préambule.....	1
1 Raison d'être.....	3
2 Champ d'application.....	3
3 Objectifs.....	4
4 Principes d'action.....	4
5 Rôles et responsabilités des principaux intervenants.....	5
5.1 Composition.....	5
5.2 Rôles et responsabilités.....	5
6 Mise en œuvre et suivi.....	6
7 Reddition de comptes.....	6

PRÉAMBULE

La fonction publique devra faire face à des défis importants au cours des prochaines années. Pensons aux nombreux départs à la retraite de gestionnaires d'expérience, qui auront pour conséquence que plusieurs jeunes gestionnaires accéderont rapidement à des fonctions supérieures. Ces changements rapides nécessiteront que ceux-ci développent des capacités à s'adapter à de nouveaux contextes afin de faire face à tous les défis qui les attendent.

Or, il existe peu de programmes qui permettent d'encadrer un jeune gestionnaire qui souhaite parfaire ses connaissances en gestion au sein de l'administration publique. Il existe bien de nombreuses formations en gestion, quelques communautés de pratiques au sein du gouvernement, mais elles sont principalement destinées aux directions de support (communications, ressources humaines, technologies de l'information et ressources financières). Les programmes de formation pour parfaire les compétences des gestionnaires sont quant à eux limités :

- Programme gouvernemental d'apprentissage du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise - 1^{er} niveau, destiné aux nouveaux gestionnaires et qui est obligatoire;
- Programme gouvernemental d'apprentissage du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise - 2^e niveau, destiné aux gestionnaires d'expérience et qui est facultatif;
- Cercle des jeunes leaders, destinés à des gestionnaires de niveau 4 et 3 pressentis pour gravir les échelons de l'administration publique québécoise à court ou moyen terme qui accueille deux cohortes de 20 participants par année;
- Programmes internes dans certains ministères et organismes (MO).

Plusieurs candidatures de gestionnaires avec un fort potentiel de leadership sont soumises annuellement au Cercle des jeunes leaders (CJL), mais environ la moitié sont retenues, soit une vingtaine de personnes par cohorte. Les jeunes leaders qui complètent leur programme au CJL et qui souhaitent parfaire leur développement ne disposent actuellement d'aucun programme pour se faire. À ceci s'ajoute le fait que plusieurs gestionnaires ont accédé à des postes de gestion au sein d'une seule organisation et n'ont pas eu l'opportunité de voir d'autres façons de mettre à profit certaines compétences essentielles aux défis qui les attendent dans leur carrière.

Lors des discussions entre les membres du groupe et l'emblème, madame Johanne Beausoleil, directrice générale de la Sûreté du Québec (SQ), il a été mentionné que la SQ utilise notamment l'approche des escouades d'intervention mixte avec différents corps policiers. De plus, des prêts de services sont conclus entre les corps policiers afin de partager les expertises et façons de faire de chacun. Une équipe s'est donc formée afin d'évaluer l'opportunité de poursuivre le développement des gestionnaires à fort potentiel de leadership par le biais de prêts de services, permettant ainsi de mettre à profit les compétences acquises dans un contexte organisationnel différent.

À la suite de la rencontre avec madame Beausoleil, l'équipe a dirigé ses recherches vers les pratiques de prêts de services au sein du gouvernement du Québec. Le ministère de l'Éducation et le ministère de la Santé et des Services sociaux ont déjà des plateformes encadrant les prêts de services avec leurs réseaux respectifs. Toutefois, ces prêts de services ne visent pas les gestionnaires, mais les professionnels. Enfin, les recherches de l'équipe ont permis d'apprendre qu'un programme d'échanges nommé « Formacadres » a déjà été en place de 1975 jusqu'à environ 1992.

L'équipe a souhaité approfondir ses connaissances du programme « Formacadres » afin de comprendre les avantages que présentait un tel programme et les raisons expliquant que celui-ci n'existe plus. L'équipe a également voulu comprendre les avantages que présentaient les prêts de services et discuter de l'opportunité de remettre en place un programme de prêts de services au sein de la fonction publique québécoise, l'objectif étant de favoriser le développement des gestionnaires. L'équipe a réalisé cinq rencontres avec :

- Une personne ayant réalisé le programme « Formacadres »;
- Deux policiers (SQ et SPVM) ayant bénéficié d'un programme de prêts de services;
- Des représentants du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT);
- Les gestionnaires responsables du programme pour les analystes de politiques au sein du gouvernement fédéral¹.

Les rencontres ont été une occasion d'échanger sur des expériences vécues (témoignages) de plusieurs participants, les forces et les faiblesses des programmes utilisés ainsi que d'échanger sur les facteurs de succès pour la mise en place d'un tel programme. De façon générale, l'appréciation de ce type de programme est très positive et les personnes rencontrées ont toutes fait valoir qu'il y avait beaucoup plus de bénéfices que d'impacts négatifs, autant d'un point de vue personnel que pour les organisations.

¹ Ceux-ci nous ont aussi fait part d'autres initiatives du gouvernement fédéral, soit le Programme de mentorat plus, le Programme de développement en leadership pour les cadres supérieurs et l'ancien Programme de stagiaires en gestion.

1 RAISON D'ÊTRE

Considérant que le développement des compétences constitue un enjeu de taille dans le contexte de pénurie de main-d'œuvre et que l'apprentissage par l'action constitue un puissant catalyseur pour favoriser l'innovation, la mise en place d'un programme intragouvernemental de prêts de services, soutenu par les hautes instances de la fonction publique, permettrait non seulement d'offrir de nouvelles occasions d'apprentissage aux gestionnaires, mais également de développer chez des candidats à haut potentiel une vision transversale de la fonction publique.

Il est attendu que la mise en place d'un programme de prêts de services accessible à l'ensemble des MO favorise l'émergence de pratiques de gestion innovantes au sein de la fonction publique en favorisant la collaboration et le partage d'information entre les organisations.

2 CHAMP D'APPLICATION

Le présent cadre de gestion s'applique aux principales activités d'un potentiel programme de prêts de services pour gestionnaire pouvant être mise en place au sein de la fonction publique québécoise. Ces activités comprennent:

- L'identification des conditions d'admission des cadres;
- L'implication des MO, de l'École nationale d'administration publique (ENAP) et du Secrétariat du Conseil de trésor (SCT);
- La détermination des rôles et responsabilités des différentes parties prenantes, y compris les participants;
- L'appréciation des gains et des forces associées au programme par les participants et les MO impliqués;
- La détermination des règles soutenant les prêts de services, notamment en regard aux risques ou menaces du programme;
- L'évaluation des opportunités associées aux mouvements des cadres.

3 OBJECTIFS

Les principaux objectifs du programme de prêts de services sont de :

- Diversifier et bonifier l'offre de formation pour les gestionnaires;
- Améliorer l'attraction pour les postes de gestion et la mobilisation des gestionnaires de la fonction publique;
- Soutenir la relève pour occuper des postes d'emplois supérieurs;
- Permettre la diversification des compétences des gestionnaires en œuvrant dans différentes sphères d'activités;
- Accroître la connaissance des enjeux de la fonction publique québécoise;
- Permettre aux gestionnaires de découvrir les opportunités de carrière dans les Ministères et organismes;
- Favoriser l'émergence de pratiques de gestion innovante en favorisant la collaboration et le partage d'informations au sein de la fonction publique québécoise.

4 PRINCIPES D'ACTION

- Le développement des gestionnaires selon l'approche du gestionnaire-leader est une priorité. Celui-ci s'appuie sur le référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise et prépare le gestionnaire à cesser d'agir à titre d'expert de contenu en développant ses compétences de gestion;
- La création de réseaux favorise les contacts et le partage entre les personnes et les organisations. Le réseautage s'effectue à plusieurs niveaux et permet des gains en matière de communication, de collaboration et d'échange de pratiques innovantes entre les MO;
- L'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique doit être soutenu par l'acquisition de compétences, de savoir-faire, de savoir-être et par l'action dans un contexte de gestion;
- L'agilité dans la mise en place du programme en bénéficiant des différents outils technologiques, d'outils de diffusion et des plates-formes collaboratives permet d'améliorer le rayonnement et de diminuer les frais d'exploitation du programme;
- L'amélioration de l'attraction, la mobilisation et la rétention des gestionnaires de la fonction publique en mettant l'accent sur l'être humain est un vecteur de développement des compétences;
- Parallèlement aux grandes réflexions en cours par les autorités gouvernementales en matière de ressources humaines, en lien notamment avec la stratégie RH 2024-2029, l'implantation d'un projet pilote en lien avec le programme permettrait une mise en action rapide.

5 RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES PRINCIPAUX INTERVANTS

5.1 Composition

Étant donné la mission et le rôle central du SCT, celui-ci agirait comme responsable du programme. Le SCT travaille en étroite collaboration avec l'ENAP et les MO participants. Un comité de travail, sous la responsabilité du SCT, est créé à cet effet.

5.2 Rôles et responsabilités

Secrétariat du Conseil du trésor

- Approuver le programme;
- Mettre en place un comité de travail;
- Élaborer le plan d'action;
- Mettre en place et coordonner le projet pilote;
- Mettre en place une plate-forme web et les outils de collaboration nécessaires pour le projet;
- Mettre en place les outils de diffusion favorisant le transfert d'expertise et la diffusion des pratiques innovantes, au sein de l'appareil gouvernemental;
- Faire la promotion du programme et les offres de prêts de services;
- Financer le programme;
- Élaborer un outil de reddition de compte pour les MO participants;
- Évaluer la pertinence d'intégrer le projet à la stratégie RH 2024-2029.

École nationale d'administration publique

- Élaborer un guide explicatif pour les personnes et les organisations participantes;
- Contribuer à l'analyse des candidatures, aux évaluations et au pairage;
- Mettre en place une cohorte accompagnée d'un programme de formation pour les gestionnaires en prêts de services permettant de les accompagner et de partager les enjeux et les bénéfices du programme;
- Coordonner un groupe de mentorat afin d'appuyer les candidats;
- Coordonner un groupe de codéveloppement pour les participants du programme.

Ministères et organismes (MO)

- Identifier les postes permettant la mise en œuvre d'un prêt de service;
- Identifier des candidats potentiels;
- Encourager la pratique des prêts de services;
- Élaborer un plan d'accueil et de formation pour les participants;
- Fournir les outils et les conditions optimales pour la réussite du prêt de service;
- Faire une rétroaction fréquente au participant;
- Prévoir la réintégration du cadre participant au sein de son MO d'origine à la fin de son prêt de service;
- Évaluer les candidats en cours et à la fin du prêt de service.

Participant

- Respecter les conditions de travail, les lois, les règles d'éthique et déontologiques, les directives et les politiques en vigueur dans l'organisation;
- Respecter les règles de confidentialité en vigueur du MO;
- Fournir une prestation de travail qui répond aux attentes du MO;
- Maintenir une collaboration avec les collègues de travail afin d'atteindre les résultats souhaités par le MO;
- Participer et contribuer activement aux mandats qui lui sont confiés;
- Respecter la portée et la durée du prêt de service;
- Contribuer aux activités de reddition de comptes et d'évaluation du programme.

6 MISE EN ŒUVRE ET SUIVI

La mise en œuvre du cadre de gestion débute à la date de son approbation par le SCT. Le MO doit évaluer, à intervalle régulier, le déroulement des prêts de services dans son organisation. Chaque intervenant est responsable de la mise en œuvre et du suivi des responsabilités identifiées.

7 REDDITION DE COMPTES

Une reddition de comptes est faite à la fin de chaque prêt de service par le MO. Le SCT fait une compilation de celle-ci et la publie annuellement.