

CERCLE DES JEUNES LEADERS DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE –

COHORTE 11

Public Lab : L'administration publique de demain : les enseignements de la crise générée par la COVID-19

Valorisation de l'administration publique

Geneviève Bégin, Katherine Guay, Geneviève Landry, Audrey Leclerc, Alexandre Montelpare et Patrick Tessier,

TABLE DES MATIÈRES

Public Lab - prologue	1
Contexte et objectif	2
Méthodologie appliquée.....	2
Veille effectuée	2
L'administration publique perçue par les citoyens	3
Facteurs de motivation des employés de l'administration publique	3
Constats et pistes de solution	4
La performance de l'administration publique québécoise	4
Une meilleure connaissance de l'administration publique	5
Image de marque.....	6
Recommandation	7
Références	9
Annexe	10

PROLOGUE

L'administration publique de demain : les enseignements de la crise générée par la COVID-19

En décembre 2019, une rumeur venant d'Asie laisse entendre qu'un nouveau virus mortel fait des victimes dans la région de Wuhan en Chine. La société québécoise ne se sent pas encore concernée. Puis la rumeur devient nouvelle, elle se retrouve en ouverture de bulletin. Le gouvernement italien fait face à une augmentation alarmante de malades et de morts. Début janvier, le virus du COVID-19 fait les nouvelles alors qu'une quarantaine de Québécoises et de Québécois sont confinés sur un bateau de croisière au Japon. Au sein du gouvernement, on se questionne, comment doit-on réagir, devons-nous nous inquiéter? Le 28 février, un premier cas est rapporté au Québec.

Le 13 mars l'état d'urgence sanitaire est déclaré. Le gouvernement s'engage dans une série de mesures visant autant à comprendre le virus qu'à en limiter la propagation et à le combattre. Parmi ces mesures, on note l'interdiction des rassemblements, la suspension des activités des tribunaux, la fermeture de lieux publics, la suspension des travaux à l'Assemblée nationale. Chacun des ministères et organismes (M/O) reçoit des directives à mettre en œuvre sans mode d'emploi et à très brève échéance. Puis vient l'annonce du confinement. Les sous-ministres reçoivent la directive de mettre leurs équipes en télétravail, du jour au lendemain. Les M/O doivent poursuivre leur mission dans un environnement inconnu, jamais testé, jamais préparé, pas même anticipé. Une réorganisation qui aurait mis des années à planifier et mettre en œuvre s'opère sur un espace-temps variant de 48 heures à quelques jours selon les M/O.

Au niveau sectoriel, l'agilité trouve également rapidement toute sa pertinence.

- Le ministère de la Santé et des Services sociaux est au front. Son personnel doit aviser, comprendre et gérer une crise que nul n'avait vu venir. Chaque journée amène son lot de nouveautés amenant une hausse de l'anxiété sociale qui doit également être adressée.
- Au ministère des Relations internationales et de la Francophonie, une cellule de crise se met en mode rapatriement.
- Au ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, on ferme les écoles et on travaille sur les moyens pour maintenir un certain niveau de services aux élèves et aux étudiants, le virtuel s'invite dans le débat. Télé-Québec fera sa part.
- Au ministère de la Justice, on doit réfléchir aux conséquences de l'arrêt des travaux des tribunaux.
- Au secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), branle-bas de combat pour assurer le maintien du bon fonctionnement de l'État dans le contexte de mesures de lutte contre la pandémie.
- Puis avec le ministère des Finances, vient l'évaluation de l'impact financier de la crise et les mesures de contrôle budgétaire nécessaires.

Bref, tous les M/O sont à pied d'œuvre sur deux fronts, soit la livraison des services et la nécessaire réorganisation du travail.

Au sortir de cette crise, il y aura certes des observateurs prêts à faire ressortir les ratés de cette transition à la vitesse grand V, mais nul ne pourra nier l'extrême agilité dont auront fait preuve les M/O. Ainsi, cette administration, qu'on qualifie trop souvent de lourde, lente et inefficace, est capable de grandes avancées et de progrès fulgurants lorsqu'il y a nécessité d'agir pour les citoyens. Si l'état d'urgence a contribué à faire cette démonstration, il importe d'en tirer les enseignements afin que les améliorations et changements de pratiques perdurent et soient garants d'une capacité pérenne d'innover pour l'administration publique.

Cette analyse proposera un état de situation de même que des perspectives d'avenir et des recommandations inspirées des changements générés par la crise du COVID-19. Ces enjeux se divisent en deux catégories, soit les enjeux propres à l'administration publique et les enjeux sociétaux que les administrateurs de l'État doivent prendre en considération. Chacune des sections dressera un portrait de l'avant et de ce que devrait être l'après-crise en faisant notamment ressortir les bonnes pratiques à maintenir dans l'avenir.

Enjeux propres à l'administration publique :

1. Valorisation de l'administration publique : pour une administration publique reconnue, valorisée et capable de mobiliser la société en temps de crise.
2. Efficacité de l'État : pour une reddition de compte efficace, souple et transparente
3. Ressources humaines : pour un environnement de travail attractif et sécuritaire.
 - a. Organisation du travail : enjeux et avantages du télétravail
 - b. L'environnement de travail sécuritaire
 - c. La gestion à distance des ressources
 - d. Gérer l'insécurité et l'anxiété

Enjeux sociétaux :

1. Relance économique et développement durable : pour une administration publique favorisant une économie verte et durable.
2. Nouveaux outils numériques et communications : profiter au maximum des opportunités de la révolution numérique, notamment en temps de crise.

1. Contexte et objectif

Dans le cadre du programme *Cercles des jeunes leaders de l'administration publique*, les membres ont pour mandat de mener un Public Lab sur une problématique particulière touchant l'administration publique. Cette plateforme d'échange vise à favoriser l'innovation (concept de « think tank ») dans le but d'améliorer l'efficacité et la qualité des services offerts aux citoyens.

Notre groupe s'est donné l'objectif de travail suivant : identifier des pistes d'action pertinentes permettant de valoriser et de faire connaître davantage l'administration publique québécoise auprès de la population dans une perspective d'attraction et de rétention des talents. Cet objectif repose sur l'hypothèse que son atteinte apportera implicitement une amélioration de la performance des services aux citoyens.

Méthodologie appliquée

Pour mener à bien cette réflexion et dégager des pistes d'actions pertinentes, applicables et adaptées au contexte, nous avons effectué une veille sur le sujet et notre groupe s'est entretenu avec six acteurs stratégiques de l'administration publique afin d'échanger sur la question de la valoriser davantage l'administration publique québécoise dans une perspective d'attraction et de rétention des talents.

L'objectif final est de proposer des recommandations selon trois leviers identifiés par le groupe comme vecteur de changement : la performance de l'administration publique québécoise, la connaissance de celle-ci par la population et une nouvelle image de marque (« branding »).

Nous avons sélectionné les participants en raison de leur intérêt pour la valorisation de l'administration publique ainsi que leur parcours professionnel exceptionnel au sein de l'administration publique québécoise et/ou fédérale. Un questionnaire a été transmis à l'avance afin de guider et préparer l'entretien. Toutefois, le groupe visait à ce que la discussion soit ouverte le plus possible afin qu'émergent des pistes d'action nouvelles.

Les entretiens, d'une durée de 1 h à 1 h 30, se sont déroulés virtuellement (par TEAMS) selon la disponibilité des participants. À cet effet, nous avons transmis à l'avance le document comportant les questions qui ont guidé nos entretiens.

Veille effectuée

À la lumière de notre objectif initial, nous avons parcouru la littérature sur la valorisation de l'administration publique et avons recensé certains résultats de sondages d'intérêt. Autant la littérature touchant l'administration publique québécoise que canadienne et même internationale a été parcourue afin de forger un portrait assez clair de la

valorisation des administrations publiques. Cette revue de la littérature nous a permis de brosser un portrait intéressant et diversifié sans pour autant représenter un exercice exhaustif comme le requiert une démarche scientifique. Ces recherches nous ont permis de confirmer la pertinence de notre objectif, mais également d'apporter certaines nuances vis-à-vis de nos perceptions initiales.

L'administration publique perçue par les citoyens

En général, les employés de l'État ont la perception que les citoyens ont une image négative de leur métier et leur statut. Au Québec, 70 % d'entre eux et qui ont moins de 35 ans estiment que leur entourage a une mauvaise perception de l'administration publique et de ses employés (Vallée, 2016). Outre-Atlantique, 62 % des employés de l'administration publique française estiment également que les citoyens ont une mauvaise image d'eux (Europe1, 2017). En particulier, les médias et les critiques politiques pourraient jouer un rôle non négligeable dans cette perception externe de cette catégorie de travailleurs. Au Royaume-Uni, le journal CSW a pu effectuer un sondage auprès des employés de l'administration publique britannique en 2012, 30 % d'entre eux estiment que les médias et les critiques politiques ont sensiblement nu à leur réputation (Chambers, 2012). Une forme de pression sociale serait ainsi exercée, provenant des médias et du monde politique et vient renforcer la mauvaise perception des citoyens à leur égard.

Néanmoins, dans les faits, le portrait ne semble pas être si négatif. Au Québec, l'opinion de la population à l'égard des employés de l'administration publique est positive, selon l'enquête réalisée en 2019 par le Bureau des intervieweurs de Montréal (BIP) (Bernier & Paquin, 2019). 73 % des Québécois pensent que les employés de l'administration publique sont très ou assez compétents, et 69 % ont confiance en eux. Outre-Atlantique, les sondages effectués en France arrivent aux mêmes conclusions. Les citoyens français ont dans l'ensemble une bonne image des employés des services publics (Europe 1, 2017). En particulier, les personnes âgées ont une meilleure opinion envers les employés de l'administration publique, alors que près de 73 % d'entre eux ont une bonne perception de cette catégorie de travailleurs. Ce chiffre s'établit à 64 % pour l'ensemble de la population française. Néanmoins, 71 % des Français considèrent ces employés comme étant des privilégiés de la société.

Aux États-Unis, les constats sont quelque peu différents de ceux de la France et du Québec. Seulement 17 % des Américains auraient confiance envers les employés de l'administration publique pour faire les bons choix selon un sondage effectué par le Pew Research Center en 2019 (Hill, 2020).

Facteurs de motivation des employés de l'administration publique

Selon certains sondages, les employés du secteur public seraient plus ou moins motivés dans le cadre de leur milieu professionnel. Selon trois enquêtes menées au Danemark sur les principaux facteurs de motivation des employés du secteur public (Åijälä, 2001), le contenu des tâches demeure un des facteurs les plus motivants. En l'occurrence, un employé de l'administration publique est plus motivé lorsqu'il est concerné par la prise de décision et lorsqu'il perçoit un réel intérêt lié aux tâches et aux projets. La flexibilité et l'organisation personnelle du travail motivent également particulièrement les employés, par exemple lorsqu'ils peuvent décider de leurs dates de congés. Ensuite, au niveau de la rémunération, les employés de l'administration publique considèrent que le salaire devrait être établi en tenant compte des compétences et des qualifications.

Au Canada, le sondage PSES de 2019, mené par le Secrétariat du trésor du Canada annuellement, indique que seulement la moitié des employés de l'administration publique (52 %) estiment qu'ils ont les possibilités d'avancement qu'ils désirent, en fonction de leur expérience et de leur éducation. De plus, 56 % se sentent encouragés à prendre des initiatives et à innover dans le cadre de leur travail.

Par ailleurs, d'autres facteurs ou conditions de travail peuvent avoir un impact sur la motivation des employés de l'administration publique. Au Québec, la permanence est offerte à 60 % des employés en 2016 (Vallée, 2016). Néanmoins, celle-ci ne semble pas constituer un facteur de rétention pour les jeunes employés. En effet, 63 % des employés de moins de 35 ans ont indiqué en 2015 qu'ils seraient prêts à troquer la sécurité d'emploi contre de meilleures conditions. En particulier, une rémunération plus compétitive pourrait constituer une source de motivation supplémentaire, car près des deux tiers de ces jeunes employés estiment que leur salaire n'est pas suffisamment attrayant.

Dans l'ensemble, les employés de l'administration publique semblent percevoir des critiques plus négatives de la population de ce que celle-ci perçoit réellement à leur égard. Ce constat nous amène à penser que l'opinion publique face aux employés de l'administration publique, n'est pas l'opinion de la majorité de la population. Par ailleurs, la

nouvelle génération semble avoir des sources de motivation différentes des générations précédentes envers les emplois de l'administration publique, particulièrement en ce qui a trait à la sécurité d'emploi. Ces constats nous mènent vers des actions visant une meilleure valorisation de la fonction publique et la mise en place des conditions gagnantes pour attirer les meilleurs talents tout en s'adaptant aux nouvelles générations.

Constats et pistes de solution

L'objectif du présent rapport consiste à recommander des pistes d'action selon trois leviers identifiés par le groupe comme étant des vecteurs de changement, soit la performance de l'administration publique québécoise, la connaissance de celle-ci par la population ainsi qu'une nouvelle image de marque (*branding*).

Ces constats et pistes de solutions émanent des diverses entrevues réalisées par les membres du groupe. Ces éléments ont permis d'appuyer la réflexion menant à la recommandation finale du présent rapport. Il se peut que certaines phrases englobent plusieurs idées et soient de style « parlé » puisque ce sont souvent des propos repris aux différents acteurs stratégiques interviewés.

La performance de l'administration publique québécoise

Définition retenue : la performance organisationnelle est une appréciation des résultats d'une organisation en comparaison avec les cibles fixées (orientations stratégiques et objectifs)¹. Par extension, la performance organisationnelle nous amène à évaluer la façon dont nous atteignons ces cibles et à décortiquer le véhicule qui nous y mènera.

Principaux constats :

- Les processus gouvernementaux sont lourds et datent de quelques décennies. Ils ont été élaborés et pensés en fonction des besoins des M/O et non en fonction des besoins des citoyens. Il y a un virage numérique/expérience client à effectuer. Avec le projet de loi modifiant la Loi sur l'administration publique principalement en matière de dotation des emplois, on vise à être plus agile, plus rapide, à s'orienter vers le citoyen. Il faut optimiser les ministères.
- Pour une partie de la population, faire affaire avec l'État se révèle compliqué et fastidieux : le processus s'avère souvent long et la clientèle ne trouve pas réellement réponse à ses questions, ou encore elle se fait référer auprès de différentes instances qui requièrent d'elle de remplir et fournir plusieurs formulaires.
- La performance de chaque M/O est souvent liée à sa planification stratégique et à ses indicateurs de gestion. Les ministères offrent même une Déclaration de services aux citoyens. Toutefois, la population s'en préoccupe très peu, pour la plupart, ça ne veut pas dire grand-chose et ça n'intéresse pas les gens.
- La population et les médias sont vites pour critiquer l'administration publique, il est facile de la blâmer et il est difficile de la défendre. Les services de santé, l'éducation et les garderies sont davantage connus de la population. Ces services directs sont souvent la cible de critiques, mais lorsque la population les consomme, elle constate rapidement leur efficacité.
- La gestion axée sur les résultats implantée au début des années 2000 n'a pas donné les résultats escomptés. Une culture de performance et d'expérience client semble s'être implantée dans les organismes publics qui desservent directement la population et qui ont une certaine distance du pouvoir politique (ex. : Revenu Québec, Retraite Québec, etc.). Toutefois, pour les ministères et organismes centraux, qui sont plus près du pouvoir politique, beaucoup de travail reste à faire. Le Tableau de bord de la performance des ministères implantés par le gouvernement actuel en 2019 s'avère un bon début. Il obligera les ministères à peaufiner leurs indicateurs et à les rencontrer puisque leur performance sera davantage publique. Pourtant, c'est davantage par la performance que le changement de perception globale de la population s'effectue.
- En dépit de tous ces constats, l'administration publique québécoise peut être jugée performante puisque lorsque l'on regarde les grands indicateurs (croissance du PIB, taux de criminalité, accès à des services d'éducation et de santé, filet social global, etc.), le Québec est un endroit privilégié et une administration publique performante doit se trouver en trame de fond afin que ces indicateurs soient élevés.
- Cela dit, l'administration publique a su se retourner de bord rapidement dans le contexte de la pandémie (télétravail, mise en œuvre de programmes, etc.). Ce qui n'a pas été le cas de toutes les entreprises privées.
- On dénote également que l'administration publique est en transformation. Certains secteurs sont plus performants et d'autres moins, mais la crise sanitaire est certes un catalyseur de transformation de l'administration publique.

1 Traduction libre de BusinessDictionary.com.

- Les employés de l'administration publique sont généralement des travailleurs de l'ombre peu connus, mais compétents, dévoués et motivés.

Pistes de solution :

- Pour avoir une administration publique performante, on ne doit pas seulement améliorer l'image de marque, mais bien optimiser les processus internes et l'expérience employé pour offrir de meilleurs services à la population.
- Une façon adéquate de démontrer à la population qu'il peut être simple et efficace de faire affaire avec l'État et est de miser sur l'expérience client qui peut être implantée à tous les niveaux dans tous les M/O, et ce, peu importe leur mission. Il est nécessaire de connaître le client, ses attentes et d'être apte à répondre à ses besoins dans un délai approprié.
- Pour les programmes normés, il faut réduire les délais, surtout si on prévoit dire non. Le citoyen ne sera pas plus satisfait de la réponse, mais il retire une plus-value du fait de gagner du temps afin de pouvoir évaluer d'autres éventualités.
- L'évaluation d'une mesure ou d'un projet sur l'expérience client devrait faire partie intégrante des mémoires soumis aux autorités administratives et politiques.
- Les M/O devraient être davantage à l'écoute de leur clientèle afin d'établir des indicateurs qui répondent à leurs attentes. Une planification stratégique devrait servir à toute la population, pas seulement aux organismes centraux comme le SCT. Celle-ci doit être orientée vers la clientèle et employer un langage compréhensible et parlant pour tout le monde.
- L'expérience que l'on désire faire vivre à vos clients doit être définie et alignée sur leurs besoins, leurs attentes et les émotions positives à évoquer chez eux. Il faut savoir ce qui crée et ce qui détruit de la valeur pour le client dans l'expérience offerte. L'expérience client désirée doit être incarnée par les employés de l'administration publique et les gestionnaires dans une culture organisationnelle axée vers le citoyen.
- Le contexte gouvernemental actuel se prête aux changements. Il y a place à la créativité, on peut imaginer de nouvelles façons de faire et d'innover. Pour ce faire, il faudra avoir des stratégies ciblées, s'assurer que les innovations apportent de la valeur ajoutée et soient tournées vers le citoyen. Il faudra donner du sens à ce que l'on fait et en être porteur. Le virage numérique est essentiel pour répondre de façon optimale aux besoins des citoyens.
- Il faut amener les employés de l'administration publique à travailler en mode de cocréation plutôt qu'en collaboration, et cela non seulement à l'intérieur d'une organisation, mais entre les organisations. Cette approche de travail collaboratif maximise la communication et la circulation des idées. Elle favorise l'échange entre les secteurs sollicités et décroïsonne les expertises.
- Une organisation performante possède des processus optimisés pour être efficace et efficiente. L'évaluation des processus, élément essentiel pour améliorer la performance, doit être prévue et réalisée de façon régulière et systématique.
- Une offre de services publics structurée sur la base des différentes étapes ou tranche de vie du citoyen pourrait permettre que celle-ci soit mieux adaptée aux besoins des différentes clientèles.

Une meilleure connaissance de l'administration publique

Constats :

- L'administration publique québécoise est très solide et efficace. Toutefois, dans notre société, il y a peu d'intérêt à la mettre de l'avant alors qu'elle est au service de toute la population. Aucune entreprise privée ne dessert une aussi grande clientèle.
- Au cours des derniers mois de pandémie, l'administration publique québécoise a été au premier rang pour soutenir la population afin de déployer des programmes d'aide directs à la population pour des besoins essentiels. Elle offre ses services, participe au développement économique, offre des programmes sociaux, etc. Dès le début de la pandémie, les ministères impactés se sont coordonnés afin d'identifier les mesures financières nécessaires pour supporter rapidement les citoyens, organismes et entreprises du Québec pour passer au travers de la crise. De multiples mesures ont émané de ces travaux. Le travail effectué par les M/O a été colossal, mais n'a pas été visible pour la population et, exception faite des travailleurs de la santé, n'a pas été souligné par les politiciens.
- La population connaît bien les organismes et les réseaux qui offrent des services directs à la population. Il semble que pour la population, c'est le résultat qui compte. Elle connaît beaucoup moins ce qui se fait dans les ministères.
- Les employés de l'administration publique sont généralement des travailleurs de l'ombre peu connus, mais compétents et motivés.
- Il n'en demeure pas moins qu'il y a beaucoup de travail à faire pour que la population en âge de travailler constate les nombreux emplois de qualité et stimulants (possibilité de plusieurs carrières dans une carrière).

Pistes de solution :

- Les hauts dirigeants des M/O souhaitent assurément faire connaître davantage l'administration publique. On ne doit pas hésiter à proposer des projets en ce sens à plusieurs instances et en discuter notamment avec différents organismes comme le SCT ou le ministère du Conseil exécutif (MCE) pour s'assurer de semer des graines, cela pourrait s'avérer efficace.
- Des programmes de relèves, d'excellence, de stages, et autres existent, d'autres devraient être mis en place en collaboration avec les universités et d'autres institutions pédagogiques ainsi qu'avec les associations professionnelles. La promotion de ces programmes et options de carrière au sein de l'administration publique devrait être accrue auprès des étudiants et des membres de ces associations.
- Il faut accroître notre visibilité, mais d'un autre côté, être visible fait craindre, car on doit se justifier. Dans ce cas, il faut donc convaincre en recourant à l'image de marque du gouvernement, communications, stratégies ciblées, utilisation de vidéos promotionnelles, promotion sur les emplois, réseaux sociaux, placement publicitaire, maisons d'enseignement, foires de l'emploi, présence sur des conseils d'administration, saisir les occasions auprès des organismes, groupes et citoyens, etc.
- Tous les employés de l'administration publique doivent être des ambassadeurs très forts auprès de la population. C'est le rôle des gestionnaires et des dirigeants d'être des ambassadeurs très forts à l'interne, d'amener de la fierté et de la partager aux employés.
- Si les gouvernements veulent continuer à être bien supportés par l'administration publique, ils doivent la valoriser. Ne pas la valoriser va les desservir.
- On doit avoir un plan afin de faire connaître l'administration publique pour qu'elle soit ensuite reconnue.
- La démarche doit viser avant tout à la faire connaître davantage, la reconnaissance suivra.
- Il faut maximiser les opportunités de briefing techniques par les employés de l'administration publique sur les différentes mesures et stratégies puisqu'ils sont plus neutres et mets à l'avant-plan leur expertise auprès de la population.

Image de marque

Définition retenue : L'image de marque fait référence à la perception d'un tiers face à une entreprise ou à une organisation en regard notamment à sa mission, ses produits et ses services.

Constats :

- L'image de marque est au cœur des communications, mais doit faire partie intégrante de la gestion gouvernementale quotidienne. Elle va bien au-delà du logo. De là l'importance de se doter d'une stratégie large et intégrée qui regroupe l'image, le discours et les actions.
- C'est un défi pour une organisation d'avoir une image de marque forte et positive et à laquelle les employés adhèrent. On doit l'évaluer et la cultiver de façon régulière.
- On ne doit pas seulement changer l'appellation, pour avoir une image de marque de qualité. Les employés de l'organisation doivent y croire et la faire vivre. Ils doivent être fiers d'y travailler.
- Le nouveau processus de dotation qui suivra l'adoption du projet de loi modifiant la loi sur l'administration publique incitera les M/O à se doter d'une image de marque, d'une stratégie marketing plus accrocheuse.
- Le contexte actuel de pandémie amènera des occasions opportunes aux employés de l'administration publique, tel le télétravail, cela donnera l'occasion au gouvernement de rendre plus attrayantes les conditions de travail pour les employés de l'administration publique.
- Les démonstrations de reconnaissance et les expériences employés positives contribuent à améliorer l'estime des employés, qui sont de véritables reflets de l'administration publique. Une meilleure estime des employés de l'administration publique a de fortes chances de les inciter à véhiculer des messages constructifs et ainsi ils peuvent devenir d'excellents porte-étendard de l'administration publique.
- On associe les employés de l'administration publique (ministère) au vocable fonctionnaire, une appellation qui mérite d'être revue. Le terme anglais « Public servant » est plus évocateur de la fonction.
- Le rayonnement de l'organisation est un carburant puissant pour son image.
- Nous sommes dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. Il faut savoir attirer les talents. Il faut être un employeur de choix.

Pistes de solution :

- Les employés de l'administration publique s'avèrent d'excellents ambassadeurs et gagneraient à être mis de l'avant de différentes façons, soit par leurs implications dans différents comités, conseils d'administration ou par leur participation à toute autre activité externe.
- Des capsules vidéo mensuelles, montrant des réalisations quotidiennes des employés, pourraient être présentées à l'ensemble du personnel du gouvernement et aussi au grand public afin de souligner l'expertise des employés de l'administration publique.
- À l'instar des CPA, une campagne promotionnelle dynamique mettant en valeur certaines professions au sein de l'administration publique, et diffusée dans les médias sociaux pourrait certainement contribuer à améliorer la perception de la population et inciter certains candidats à considérer un emploi gouvernemental.
- Les espaces de travail des employés de l'administration publique devraient être actualisés et dynamisés afin de les rendre conviviaux, au goût du jour, lumineux, inspirants, etc.
- Les équipements de travail fournis aux employés devraient être à la fine pointe de la technologie afin d'accroître leur performance et leur efficacité et donc, par le fait même influencer positivement leur image de marque.
- Des expériences client plus positives vécues par le grand public contribueront à améliorer la perception et l'image de marque des employés de l'administration publique.
- Une stratégie de communication globale visant à améliorer l'image de marque de l'État et de ses employés, échelonnée sur quelques années, devrait être élaborée et mise en œuvre par un comité permanent.

Recommandation

À la lumière des entrevues effectuées, des constats et des pistes de solutions avancées, des nombreux échanges de style « brainstorm » entre les membres du groupe et avec certains des acteurs interviewés, le groupe est fortement d'avis que :

- la mobilisation des acteurs concernés, envers les leviers identifiés précédemment, et la mise en œuvre cohérente des solutions exposées, doivent s'articuler sous la forme d'une stratégie gouvernementale de valorisation de l'administration publique pérenne dans le temps.

La figure ci-dessous représente les principaux éléments de cette stratégie. Ce modèle stratégique s'appuie d'abord sur les trois leviers identifiés lors des entrevues : la performance, la connaissance et l'image de marque. Ce qui constitue cependant le cœur de stratégie, est la création d'un comité stratégique permanent de la valorisation de l'administration publique sous le leadership du Forum des sous-ministres (Forum) qui sont les dirigeants des M/O, et ce, peu importe le gouvernement en place.

STRATÉGIE GOUVERNEMENTALE DE VALORISATION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE 2021-2026



À cet effet, le groupe évalue qu'il est incontournable qu'un tel comité et stratégie soit sous le leadership de ce Forum pour que le tout soit pérenne et qu'une réelle culture de valorisation de l'administration publique s'enracine dans l'ensemble des M/O. Sous le leadership du Forum, la stratégie s'articule concrètement dans un plan d'action supporté principalement par le SCT. Il est recommandé que le plan d'action porte sur trois axes et des cibles spécifiques :

1. La valorisation et la reconnaissance des employés (Cible : employés).
2. L'expérience client (Cible : population).
3. La connaissance de l'administration publique et le renouvellement d'une image de marque par l'élaboration d'une stratégie de communication (Cible : population, politiciens et employés de l'administration publique).

Enfin, les résultats attendus à la suite de la mise en œuvre de cette stratégie et du plan d'action sont de rehausser la performance de l'administration publique ainsi que l'attractivité pour le recrutement de ressources humaines performantes pour qu'au final, le Québec ait une administration publique davantage valorisée par ses employés, ses dirigeants, sa population et ses politiciens.

RÉFÉRENCES

Bernier, R., Paquin, S. et Blanchet, A. (2020). *Considérations stratégiques et résultats de l'enquête d'opinion sur les résultats de l'ouvrage*. Dans *L'état québécois : Où en sommes-nous ?* Sous la direction de Bernier, R. et Paquin, S. (2019).

Hill, F., (2020), « Public service and the federal government », *Brookings*,
<https://www.brookings.edu/policy2020/votervital/public-service-and-the-federal-government/>

Europe 1, (2017), « Les fonctionnaires l'ignorent, mais les Français ont une bonne image des services publics », Sondage réalisé entre le 22 et le 28 septembre 2017 sur 1020 citoyens et 1001 agents du service public,
<https://www.europe1.fr/societe/les-fonctionnaires-lignorent-mais-les-francais-ont-une-bonne-image-des-services-publics-3461777>

Vallée, P., (25 mai 2016), « La relève se prononce sur la fonction publique », informations tirées du sondage du Forum des jeunes de l'administration publique québécoise, *Le Devoir*,
<https://www.ledevoir.com/politique/quebec/471482/jeunesse-la-releve-se-prononce-sur-la-fonction-publique>

Äijala, K., (2001), « Secteur Public – Un employeur de choix? Rapport sur le projet relatif à la compétitivité de l'employeur public », OCDE, <http://www.oecd.org/fr/gov/emploi-public/1937580.pdf>

Lavigna, R., (28 novembre 2014), « Why Government Workers are Harder to Motivate? », *Harvard Business Review*,
<https://hbr.org/2014/11/why-government-workers-are-harder-to-motivate>

Chambers, J., (novembre 2012), Exclusive: « 66 % of civil servants say critics have damaged their reputation », *Civil Service World*, <https://www.civilserviceworld.com/professions/article/exclusive-66-of-civil-servants-say-critics-have-damaged-their-reputation>

CANEVAS D'ENTREVUE

CERCLE DES JEUNES LEADERS – Cohorte 11

PUBLIC LAB : VALORISATION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE : pour une administration publique reconnue, valorisée et capable de mobiliser la société en temps de crise

Équipe : Audrey Leclerc (MFO), Katherine Guay (RO), Patrick Tessier (MCC), Geneviève Bégin (MEI), Alexandre Montelpare (MEI), Geneviève Landry (MSSS et CIUSSSCN)

CANEVAS D'ENTREVUE

INTRODUCTION

Notre Public Lab, sous le thème de la valorisation de l'administration publique, s'inscrit dans le contexte de la pandémie de la COVID-19 dans le cadre duquel tous les ministères et organismes (MO) sont à pied d'œuvre sur deux fronts, soit la livraison des services et la nécessaire réorganisation du travail.

Au terme de cette crise, des observateurs seront certes prêts à faire ressortir les mauvais coups de cette transition à la vitesse grand V, mais nul ne pourra nier l'extrême agilité dont auront fait preuve les MO. Ainsi, cette administration, qu'on qualifie trop souvent de lourde, lente et inefficace, est capable de grandes avancées et de progrès fulgurants. Si l'état d'urgence a contribué à faire cette démonstration, il importe d'en tirer les enseignements afin que les améliorations et les changements de pratiques perdurent et soient garants d'une capacité pérenne d'innover pour l'administration publique.

1. Cette entrevue soutiendra notre analyse visant à proposer un état de situation, des perspectives d'avenir ainsi que des recommandations inspirées des changements générés par la crise de la COVID-19. Enfin, pour votre information, les autres thèmes traités par nos collègues sont : l'efficacité de l'État; les ressources humaines; la relance économique; le développement durable.

DURÉE : 60 minutes

PRÉCISIONS : Pour les fins de cette entrevue, nous vous invitons à considérer l'administration publique dans son ensemble. Vous pouvez bien sûr donner des exemples ancrés dans des secteurs spécifiques, mais compte tenu de notre objectif de dégager des pistes d'action globales pour l'ensemble de l'administration publique, nous souhaitons aborder la question dans son ensemble.

BLOC PERCEPTIONS

1. Selon vous, sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure la population estime-t-elle l'administration publique? Pourquoi?
2. En lien avec votre réponse à la question 1, selon vous, l'administration publique, ses employés et ses gestionnaires sont-ils valorisés à leur juste valeur?
 - Selon vous, qu'est-ce qui explique cela?
3. Sur une échelle de 1 à 10, vous-même, en tant que citoyen, comment percevez-vous l'administration publique?
4. Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure qualifiez-vous la performance* (efficacité et efficience) de l'administration publique?

*Par *performance*, nous entendons par exemple la capacité d'apporter des solutions pertinentes aux problèmes sociétaux; de répondre aux citoyens dans des délais raisonnables; de faciliter les trajectoires de services en se souciant des coûts et de l'impact fiscal pour les citoyens.

5. Selon vous, la population connaît-elle bien les rôles et responsabilités ainsi que la contribution de l'administration publique auprès de la société?
6. Pourquoi les hauts dirigeants ou les ministres reconnaissent-ils ou soulignent-ils rarement les bons coups des employés de l'administration publique?
7. Qu'est-ce que le terme *fonctionnaire* évoque pour vous? Quelles actions (image de marque renouvelée ou autres) pourraient contribuer à une meilleure perception de l'administration publique et de ses employés?

BLOC SOLUTIONS

1. Comment la contribution des employés de l'État pourrait-elle être davantage connue par la population? Par quels moyens pourrions-nous faire connaître davantage l'expertise et la compétence des employés de l'administration publique québécoise?
2. Au cours de votre carrière, quels moyens concrets ont été mis en place pour valoriser l'administration publique québécoise et sa contribution au bon fonctionnement de la société?
 - Quels moyens concrets ces instances (exemples : politiciens, organismes centraux, administrateurs de l'État, syndicats, employés de l'État, etc.) pourraient-elles mettre en place pour valoriser l'administration publique québécoise et sa contribution au bon fonctionnement de la société?
3. De quelle façon les sentiments d'appartenance et de fierté de travailler dans l'administration publique pourraient-ils être améliorés?
4. Pourquoi devrais-je poursuivre ma carrière dans l'administration publique?