

Cohorte *Annick Laberge*

Novembre 2023

France Lajoie  
Simon Beaulieu  
Sébastien Thellend  
Mathieu Chamberland  
Pénélope Duclos  
Isabelle Lizotte  
Martin Otis

*Jeunes leaders*



## Démobilisation

Pour le personnel n'ayant pas le diplôme requis, la valorisation de la scolarité entraîne une perception de dévalorisation de l'expérience acquise. Auparavant, l'expérience conjuguée à une excellente connaissance de l'organisation étaient vues comme un levier important dans le cheminement de carrière.

Le sentiment d'injustice et d'iniquité a un impact sur la mobilisation et la productivité.

## Altération de l'égalité des chances

Une personne candidate externe possédant la scolarité, mais sans l'expérience, qui serait privilégiée à une autre à l'interne et ayant l'expérience, mais sans scolarité, mènerait à un sentiment d'iniquité.

## Perte d'expertise

Des membres du personnel, dont le potentiel de progression est reconnu par leur organisation, envisagent un départ ou ont quitté la fonction publique. En raison de la pénurie de main-d'œuvre, les entreprises reconnaissent l'expérience de travail comme facteur de progression dans la carrière.

## Enjeux

### Impossibilité de progresser sans retourner aux études

Les études en cours d'emploi peuvent être un frein pour plusieurs, notamment en raison des situations suivantes :

- l'âge
- le manque de valeur ajoutée
- le manque de temps et d'argent
- la conciliation vie professionnelle/vie personnelle déjà difficile

### Loyauté ébranlée envers l'organisation

La loyauté envers l'organisation de certaines personnes touchées par la non-compensation de la scolarité par l'expérience a été ébranlée en raison du manque d'information et de soutien reçus par leur organisation.

## Objectif

Assurer une gestion agile de la connaissance dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre en

- valorisant la *scolarisation*
- favorisant la *diplomation*
- reconnaissant l'*expérience*

Tous générateurs de *compétences*



## Identification de la problématique

## Collecte de données

### Ressources humaines

MESS, MTMD

- Comprendre le contexte entourant la refonte du mode de dotation et les démarches mises en place dans les organisations en matière de dotation
- Anticiper les enjeux politiques du dossier

### Secrétariat du Conseil du trésor

Sous-secrétariat aux ressources humaines gouvernementales

- Comprendre le contexte entourant la refonte du mode de dotation
- Obtenir l'appui du SCT
- S'assurer de la cohérence du « Lab d'innovation » avec les travaux entrepris par le SCT et du respect du sens et des grands principes de la refonte

### Ressources humaines

Revenu Québec

- Comprendre le contexte entourant les révisions de leur processus de dotation (de 2012 à aujourd'hui) et les effets observés sur la rétention, la mobilisation du personnel et l'attraction des ressources

### Alliance des cadres

- Échanger sur la refonte du processus de dotation dans la fonction publique
- Obtenir leur appui et leur collaboration pour la réalisation d'un sondage auprès des membres

### Entreprises privées

- Connaître le processus de dotation d'entreprises privées et parapubliques mises en concurrence avec la fonction publique pour l'acquisition de talents
- Effectuer un sondage auprès de six entreprises privées et organismes parapublics

### Cadres de la fonction publique

- Établir le portrait des cadres de la fonction publique et évaluer les effets de la non-reconnaissance de l'expérience de travail
- Effectuer deux sondages auprès des membres du Cercle des jeunes leaders et de l'Alliance des Cadres

### Témoignages

- Recueillir le ressenti des cadres touchés par la non-reconnaissance de l'expérience de travail et leurs pistes de solution pour en diminuer les effets sur leur progression de carrière

### Groupes de discussion

Générer des solutions innovantes par des remue-méninges des jeunes leaders concernant les défis vécus au quotidien dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre

Lab d'innovation

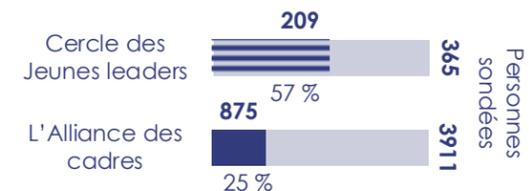
Entretien et échanges

Questionnaires et sondage

Entrevues individuelles



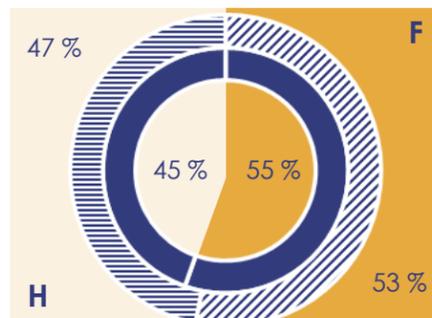
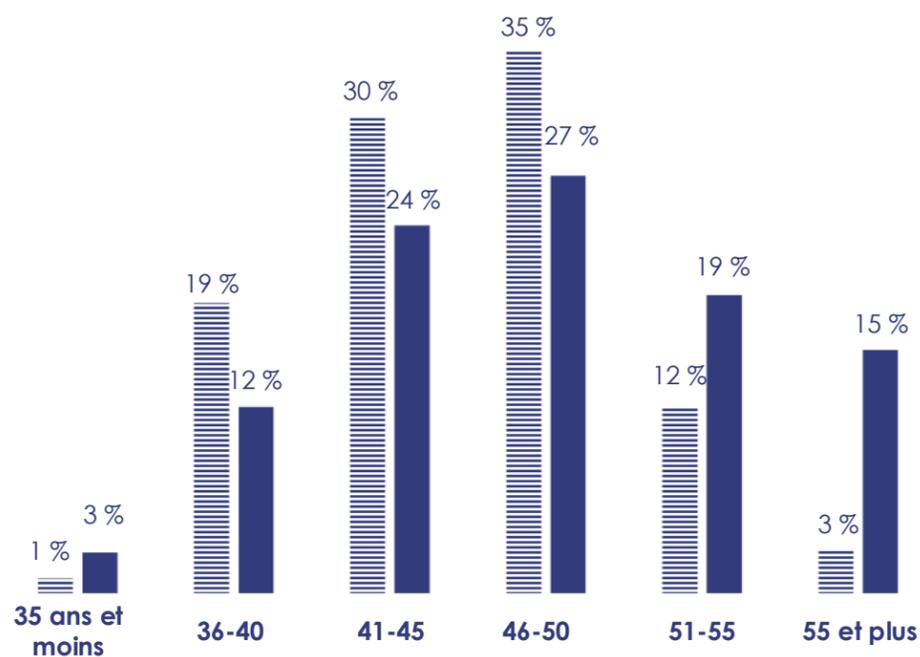
# Portrait statistique



Répondants

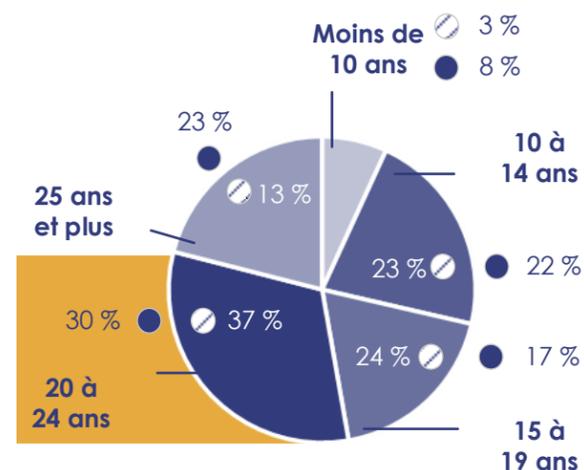
1084

## Groupes d'âges



Sexe

Années d'expérience



## Scolarité



39 % baccalauréat  
50 % maîtrise

### Cercle des jeunes leaders

93 % ont, au minimum, un baccalauréat

### L'Alliance des cadres

83 % ont, au minimum, un baccalauréat

5 % ont un **certificat de 1<sup>er</sup> cycle universitaire**  
10 % ont un **diplôme collégial**

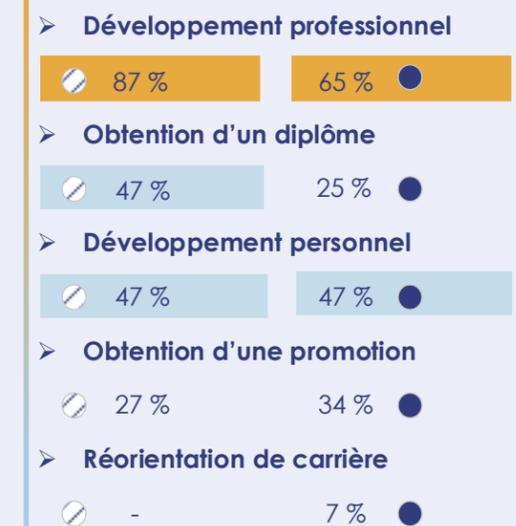
\*Voir la note explicative 3 pour la scolarité

## Retour aux études



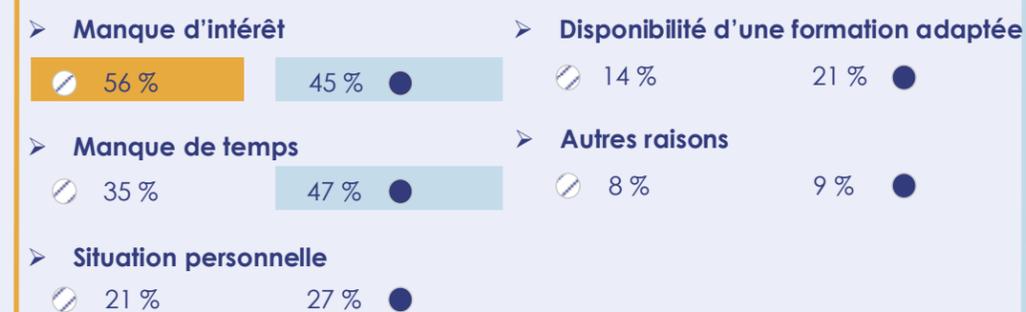
Sont aux études ou prévoient un retour dans les 12 prochains mois

### Principales raisons



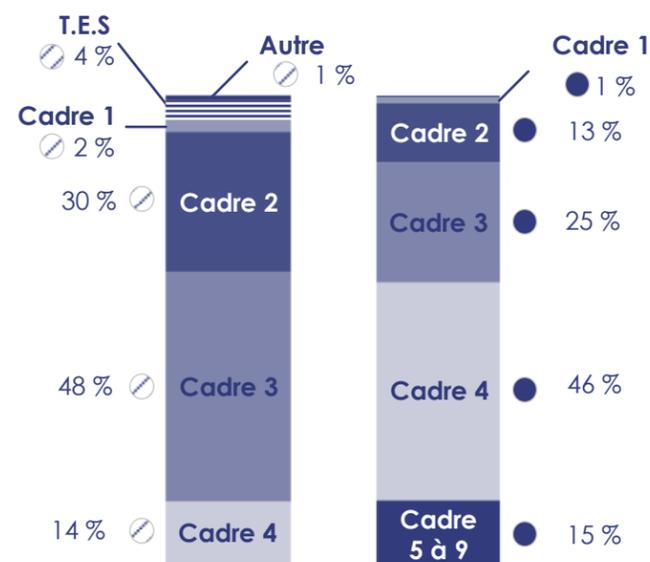
\*Voir la note explicative 4 pour les principales raisons d'un retour aux études

### Principaux freins au retour aux études



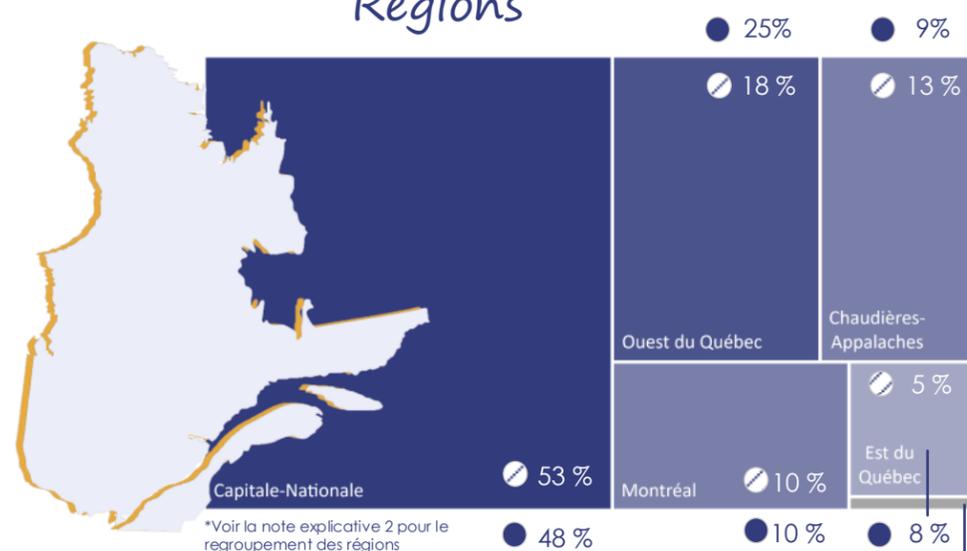
\*Voir la note explicative 5 pour les principaux freins au retour aux études

Corps d'emploi



\*Voir la note explicative 1 pour les catégories T.E.S. et autre

## Régions

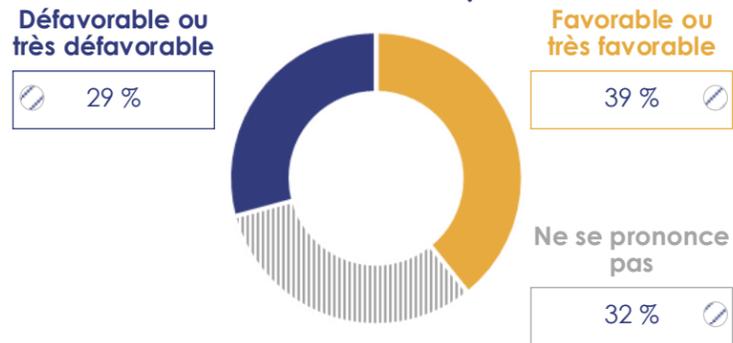


\*Voir la note explicative 2 pour le regroupement des régions

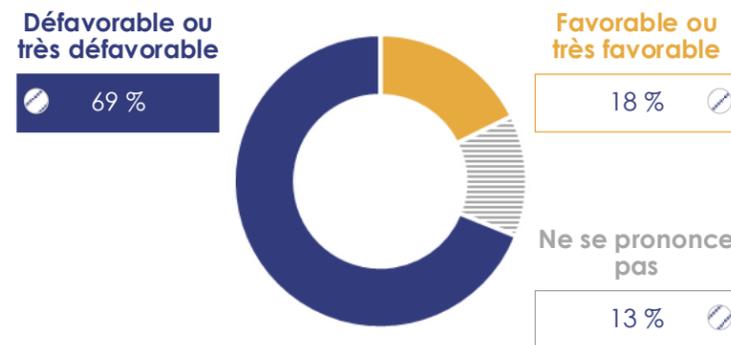


## Effets observés au sein des équipes de travail, de la non-compensation de l'expérience de travail

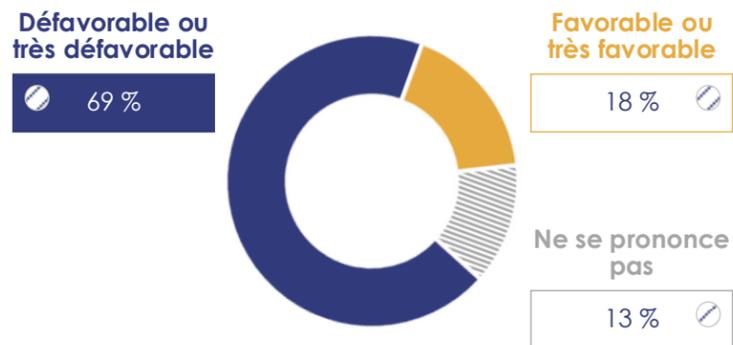
### Maîtrise des fonctions lors de l'arrivée en poste



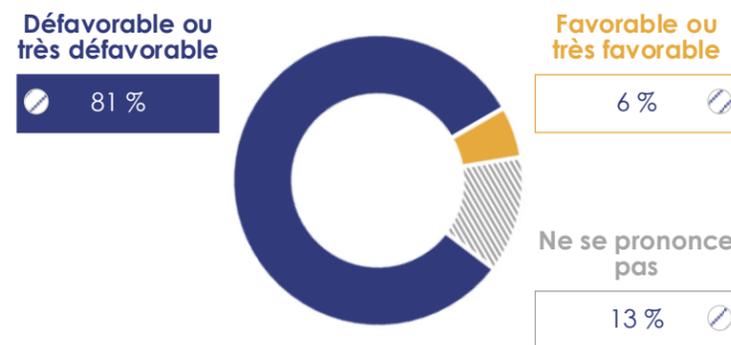
### Attraction du personnel



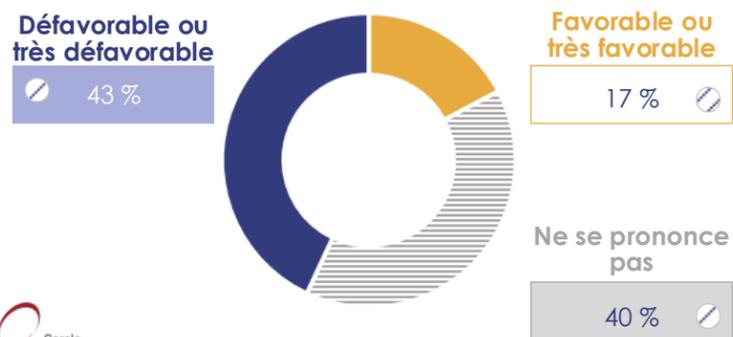
### Rétention du personnel



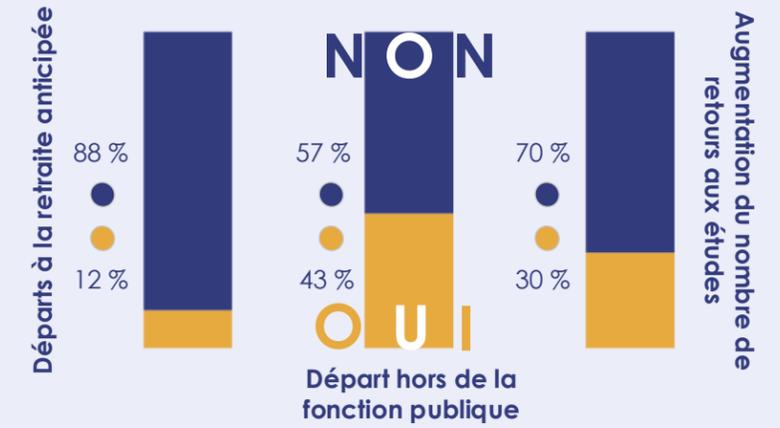
### Mobilisation du personnel



### Climat de travail



### Autres effets observés



## Grande entreprise

Secteur de l'assurance – Canada, Québec

Exigence académique

- Exigence minimale : diplôme d'études secondaires
- Pour la majorité des emplois : diplôme d'études collégiales requis
- Pour les postes professionnels et de gestion : diplôme d'études universitaires requis
- Pas de normes officielles établies pour la compensation
- L'exigence de diplomation doit être respectée dans la majorité des situations et les exceptions sont évaluées au cas par cas

### Processus

- Sélection sur CV
- Entrevue téléphonique
- Tests RH et techniques (au besoin)
- Première entrevue
- Tests RH de gestion (au besoin)
- Deuxième entrevue (optionnel)
- Vérification des diplômes et des antécédents criminels et de crédit

## Grande entreprise internationale

Secteur TI

### Exigence académique

- Aucun emploi n'est visé par une obligation de diplomation
- L'expérience et la connaissance sont mises de l'avant systématiquement

### Processus

- Sélection sur CV
- Entrevues téléphoniques
- Examens
- Première entrevue
- Deuxième entrevue
- Troisième entrevue
- Vérification des diplômes
- Vérification des antécédents criminels et de crédit

## Agence gouvernementale

Provincial

### Exigence académique

- Obligation de diplomation à l'embauche en fonction du type d'emploi
- Compensation des diplômes par l'expérience est permise, lorsque requis

### Processus

- Comparable à la fonction publique
- Plus d'agilité avec des processus d'évaluation et de dotation en continu

## Moyenne entreprise

Secteur TI - Montréal et Québec

### Exigence académique

- Aucune obligation de diplomation à l'embauche
- L'expérience et la connaissance sont mises de l'avant systématiquement

### Processus

- Sélection sur CV
- Entrevue virtuelle
- Entrevue d'équipe

Exigence académique

## Société d'État

Gouvernement du Québec

- Exigence minimale : diplôme d'études secondaires
- Aucune possibilité de compenser le diplôme secondaire
- Possibilité de compenser le diplôme par l'expérience en fonction des postes

## Moyenne entreprise

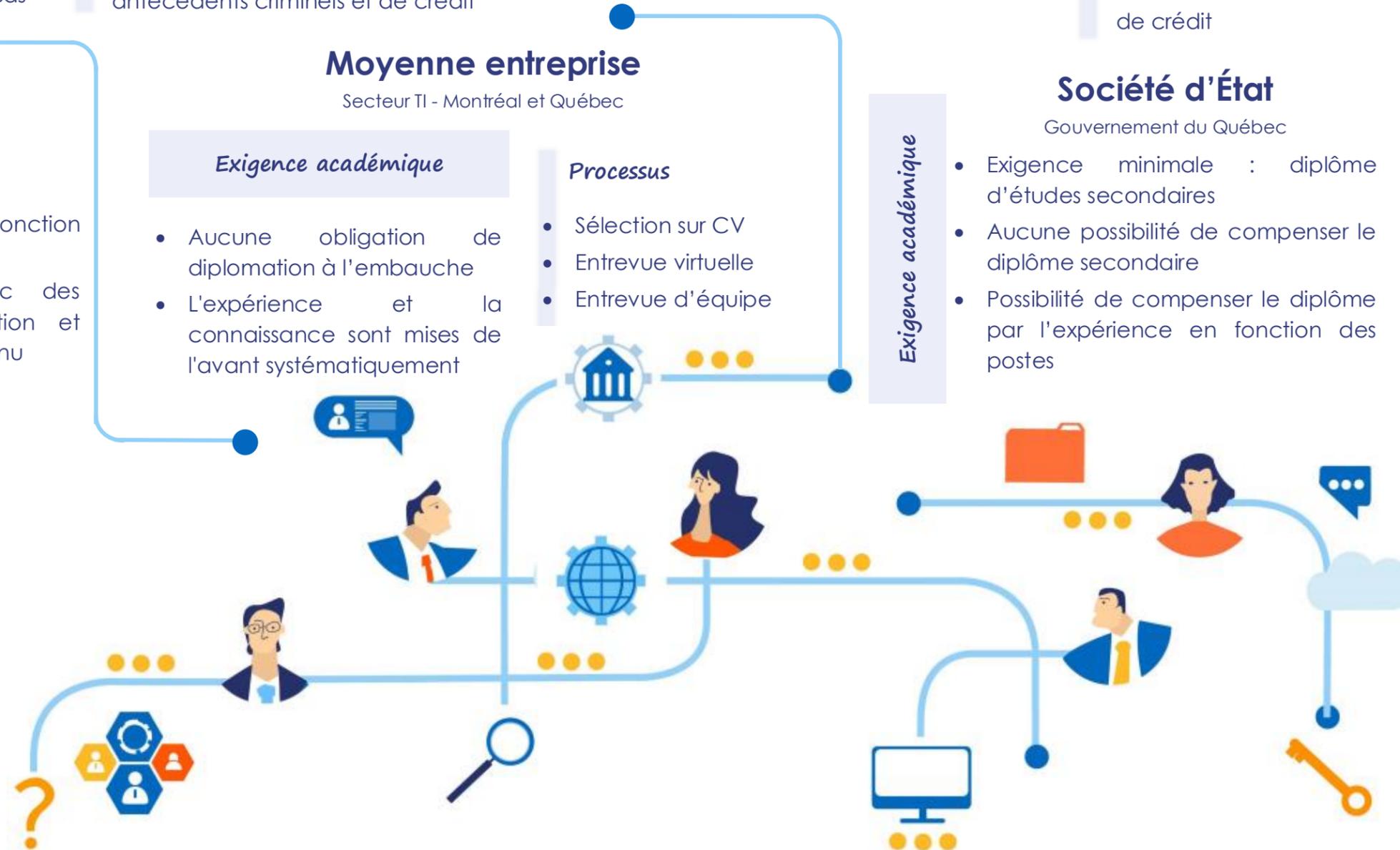
Secteur TI - Montréal et Québec

### Exigence académique

- Aucune obligation de diplomation à l'embauche
- Exigence de compétences demandées selon le poste

### Processus

- Firma de recrutement à partir de critères de compétences définis
- Rencontre avec le candidat pour l'évaluation des compétences techniques et du savoir-être



## Constats

La compétence, qu'elle provienne de la scolarisation ou de l'expérience, doit être gérée avec agilité, flexibilité, équité et cohérence.

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, de mobilité importante et d'un marché de l'emploi compétitif, la valorisation de la diplomation ne doit pas se faire au détriment de l'expérience afin de favoriser la *réétention*, la *progression* et le *recrutement d'un personnel qualifié*.

Défis

## Équité et cohérence

### Rétention et attraction

Comment maintenir les ressources dans les organisations et leur fournir une expérience employée enrichissante alors que les compétences acquises au fil des années ne sont plus valorisées?

Certaines classes d'emploi demandent des diplômes spécifiques (ex. : ingénieur, géologue). Est-ce que cette exigence est réellement nécessaire pour toutes les professions?

### Développement de carrière

Quels moyens sont mis en place par les organisations pour accompagner les employés dans une diversité de fonctions horizontales ou dans l'obtention du diplôme pertinent à la progression?

### Mobilisation

Comment maintenir la mobilisation du personnel touché par la non-compensation de la scolarité par l'expérience?

Avancées depuis l'adoption de la Loi

En raison de l'obligation de détenir la scolarité exigée aux conditions minimales d'embauche, des difficultés à pourvoir certains emplois ont été signifiées.

En réponse à cet enjeu, des assouplissements ont été mis en œuvre par le SCT :

- La compensation de la scolarité manquante par des années d'expérience pertinente est permise pour certaines classes d'emploi ou certains emplois visés dans le respect des exigences de dérogation
- Obligation de suivre le programme court pour obtenir une promotion pour un poste de gestionnaire

- Sécurité de l'information
- Cyberdéfense
- Infrastructures technologiques
- Administration de données
- Télécommunications
- Développeurs



## Nomination avec compensation conditionnelle

- Reconnaissance des acquis
- Identification des compétences à développer
- Tests psychométriques
- Mentorat et coaching
- Engagement de la personne

## Unifier les corps d'emploi pour les cadres

Considérer les corps d'emploi de gestionnaires (cadre 5 à 1) comme des niveaux d'emplois afin de permettre à un cadre avec expérience de passer à un niveau supérieur sans le diplôme requis.

## Progression Gestion

Permettre à un candidat d'expérience ne détenant pas le diplôme requis qui est inscrit au programme court de 2<sup>e</sup> cycle en administration publique (cohorte «Progression gestion») de postuler dès le premier affichage pour un poste de gestion.

## Faciliter le retour aux études en vue de la diplomation

- Revoir le ratio d'encadrement en vue de réduire la charge de travail
- Partage des responsabilités de la personne aux études avec une relève identifiée
- Aménagement de temps de travail/étude
- Remboursement des frais de scolarité
- Reconnaissance des acquis
- Parcours de formation accéléré
- Favoriser la formation en ligne pour la formation à distance
- Privilégier les cours sans travaux ni examens

Favorise le développement de la relève

Assure une réduction de la charge de travail

Améliore la conciliation travail/étude

## Faciliter la reconnaissance des acquis

Impliquer les établissements d'enseignement dans un processus de reconnaissances des acquis afin d'obtenir directement une équivalence de diplôme ou encore de réduire le nombre de cours nécessaires à l'obtention du diplôme.



# Autres pistes de réflexion

recueillies lors des démarches de consultation



## Méthodologie

Les sondages, sous forme de questionnaires, ont été menés aux mois de mai et juin 2023 auprès des membres de deux groupes de gestionnaires.

- Cercle des jeunes leaders : 345 personnes sondées, 209 répondants
- Alliance des cadres : 3 911 personnes sondées, 875 répondants

Les mêmes questions ont été posées aux deux groupes relativement au portrait quantitatif, à la scolarité (diplôme maximum atteint et niveau de scolarité maximum obtenu) et au retour aux études (raisons, niveau de scolarité, freins).

Les questions concernant les effets observés de la non-compensation ont uniquement été soumises aux membres du Cercle des jeunes leaders.

## Notes explicatives

1. Les régions ont été regroupées comme suit :

- Est-du-Québec : Bas-Saint-Laurent, Saguenay-Lac-Saint-Jean, Mauricie, Côte-Nord, Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine
- Ouest du Québec : Estrie, Outaouais, Abitibi-Témiscamingue, Nord-du-Québec, Laval, Lanaudière, Laurentides, Montérégie, Centre-du-Québec

2. Corps d'emploi :

- T.E.S. : titulaire d'emploi supérieur
- Autre : cette catégorie regroupe les corps d'emploi ou les réponses suivantes : réorientation de carrière, cadre juridique, cadre 12, Investissement Québec, Société d'État

3. Scolarité :

- La scolarité présentée est le diplôme maximum atteint. Une personne ayant poursuivi des études sans en obtenir le diplôme n'est pas comptabilisée
- La diplomation correspondant à « au minimum un baccalauréat » regroupe les diplômes universitaires suivants : baccalauréat, certificat de 2<sup>e</sup> cycle universitaire, Diplôme de 2<sup>e</sup> cycle (D.E.S. et DESS), maîtrise, certificat de 3<sup>e</sup> cycle universitaire et doctorat

4. Principales raisons d'un retour aux études :

- Cette question a été posée aux répondants qui étaient actuellement aux études ou qui prévoyaient le faire dans les 12 prochains mois
- La somme peut être supérieure à 100 % ou au nombre des répondants puisqu'une même personne peut avoir donné plus d'une réponse

5. Principaux freins d'un retour aux études :

- Cette question a été posée aux répondants qui n'étaient pas aux études en ce moment ou qui ne prévoyaient pas le faire dans les 12 prochains mois
- La somme peut être supérieure à 100 % ou au nombre des répondants puisqu'une même personne peut avoir donné plus d'une réponse



*Merci !*

