



# L'AGENCE GOUVERNEMENTALE DE PLACEMENT ET DE CONSULTATION

## RÉDIGÉ PAR

VALÉRIE DOUCET

ELISABETH GEOFFROY

CAROLINE LEMELIN

ÉRIC JULIEN

CLÉMENT ROBITAILLE

MARS 2020



Cercle  
des jeunes leaders

---

*Le partage des expériences, des compétences de chacun et chacune favorise la croissance  
de l'intelligence collective.*

*Didier Court*

---

## 1. CONTEXTE

---

ACCUEIL | INFO | ÉCONOMIE | EMPLOI

### Le Québec, champion de la pénurie de main-d'œuvre au Canada

<https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1182392/le-quebec-champion-de-la-penurie-de-main-doeuvre-au-canada>

### Qui sont les milléniaux?



LIBANA KASSAB  
Collaboration spéciale

**Les 20 à 35 ans ont pris d'assaut le marché du travail. Ils sont jeunes, ils sont dynamiques et ils veulent changer le monde. Ils ont aussi la mauvaise réputation d'être narcissiques, paresseux et égocentriques. Mais qui sont-ils ?**

<https://www.ledroit.com/affaires/qui-sont-les-milleniaux-35325c3c3648cedee18eacd85aff40c>

## La perte d'expertise menace la fonction publique

<https://www.ledevoir.com/societe/507932/syndicat-des-professionnelles-et-professionnels-du-gouvernement-du-quebec-la-perte-d-expertise-menace-la-fonction-publique>

## Le tiers des projets informatiques en retard

**La pénurie de main-d'œuvre fait mal à Revenu Québec pour ses chantiers**

<https://www.journaldequebec.com/2019/05/24/le-tiers-des-projets-informatiques-en-retar>

## 2. DÉFIS ET ENJEUX

---

Nous avons vu l'occasion avec ce PublicLab de mettre en lumière nos défis généraux découlant soit d'un contexte de société ou d'un contexte plus spécifique à la fonction publique. Peu importe notre région, notre organisation, notre direction, notre fonction, nos problématiques recensées sont unanimes et partagées.

La révolution numérique en cours, comparable à une 4<sup>e</sup> révolution industrielle, entraîne des changements fondamentaux dans notre société, particulièrement dans le monde du travail. Les avancées technologiques accélèrent le rythme auquel se produisent les changements et la dématérialisation du travail remet en cause l'organisation du travail, telle que nous l'avons connue. Qui dit révolution, dit transformation<sup>1</sup>. La fonction publique québécoise n'échappe pas à cette réalité.

Avec l'atteinte du plein emploi au Québec, la problématique de la pénurie de main-d'œuvre s'en trouve amplifiée. La difficulté de pourvoir certains postes se fait sentir, et encore davantage dans la fonction publique québécoise en raison des limites imposées par le mode de dotation actuellement en place. D'autres considérations, qui ne sont pas propres au processus de dotation de la fonction publique, exercent par ailleurs des pressions sur la capacité des ministères et organismes (ci-après M/O) à accomplir leur mission.

- Changements dans le marché de l'emploi;
- Rétention du personnel;
- Manque d'expertise;
- Surcroît de travail;
- Besoin d'agilité;
- Gestion de la performance;
- Optimisation des ressources.

Ce contexte de pleine mutation du monde du travail nous oblige à revoir nos façons de faire et à innover face aux besoins et aux problématiques rencontrées par la fonction publique.

De plus, les attentes des citoyens se transforment au rythme des changements dans la société et de l'évolution des technologies. Ils réclament des prestations de services accessibles, rapides, modernes et à de moindres coûts. Même si les défis et les bouleversements du marché de l'emploi sont désormais largement connus du public, celui-ci s'attend à ce que les organismes publics, au même titre que les grandes entreprises, prennent les moyens nécessaires pour modifier leurs pratiques et s'y adapter.

---

<sup>1</sup> Article <https://www.revuegestion.ca/la-revolution-numerique-ses-impacts-sur-le-travail-et-dans-les-organisations>, La révolution numérique : ses impacts sur le travail et dans les organisations  
Par Stéphanie Rioux-Wunder, Chaire internationale CPA de recherche en contrôle de gestion

### 3. BESOINS DANS NOS ORGANISATIONS

---

Le besoin prend naissance lorsqu'il existe un écart entre la situation actuelle et une situation désirée, par exemple une différence entre les résultats que nous obtenons habituellement et ceux que nous désirons obtenir. Dans le contexte plus particulier des défis et des bouleversements du marché de l'emploi auxquels font face les organismes publics, plusieurs besoins se posent avec plus d'acuité :

- Trouver rapidement du personnel qualifié aux compétences variées;
- Mobiliser et favoriser la rétention du personnel;
- Attirer la relève avec une proposition d'emploi compétitive;
- Favoriser la souplesse et la mobilité dans l'organisation du travail;
- Optimiser et partager les ressources;
- Répondre de façon rapide et flexible aux nombreux ajustements de priorités;
- Gérer le changement dans l'organisation du travail et de la production;
- Faire face aux surcroûts de travail ponctuels ou aux besoins cycliques de main-d'œuvre;
- Rester à l'avant-garde des meilleures pratiques et de l'évolution technologique.

### 4. SOLUTION PROPOSÉE

---

Outre les solutions plus traditionnelles pour recruter et fidéliser nos employés comme le télétravail, les horaires variables et flexibles, l'embauche de retraités, la formation en emploi, il faut penser plus grand que nous et notre organisation. Il faut penser à de nouvelles pratiques ou modèles d'affaires collaboratifs. Pour répondre à nos besoins collectifs, il faut favoriser le **partage de ressources**! De plus, il va de soi qu'en partageant des ressources, nous partageons nos connaissances. En permettant à des ressources communes de s'approprier les connaissances et l'expertise détenues par les organismes publics pour les mettre au service de tous, on ajoute de nouveaux facteurs de succès.

Plusieurs concepts s'entrecroisent dans le « partage de ressources » que nous proposons. Soit l'économie de partage qui est généralement utilisée pour décrire un modèle économique où des personnes « partagent » un surplus de biens, de services, d'aliments, d'espace ou de temps avec l'aide d'outils technologiques, mais on s'entend tous pour dire que nous n'avons pas de « surplus » de ressources dans nos différents M/O. Notre approche de partage de ressources s'apparente peut-être plus au modèle d'affaires découlant de l'économie collaborative. Selon le document de consultation « *Économie collaborative – Mieux comprendre les transformations, moderniser et*

*renforcer les politiques publiques* » déposé en 2018 par le Ministère de l'Économie, de la Science et de l'innovation<sup>2</sup> :

"On constate [...] que l'économie collaborative renvoie à de nouveaux modèles de production, de consommation, de financement ou d'apprentissage qui reposent, dans la plupart des cas sur :

- L'utilisation d'une capacité excédentaire;
- L'accès à une ressource plutôt que sa possession;
- La mutualisation des biens et des connaissances;
- La coordination des citoyens et des organisations en réseaux ou en communautés;
- Une organisation des échanges plus horizontale que verticale;
- Une plus grande facilité à mener des activités ou à offrir des services;
- L'intermédiation, souvent, au moyen de plateformes numériques.

Les pratiques collaboratives surviennent habituellement dans un contexte d'abaissement général des barrières à l'entrée. En ce sens, l'économie collaborative correspond à un ensemble d'échanges qui privilégie la mutualisation temporaire de ressources ou la redistribution définitive de biens sans aucune compensation, avec une compensation financière ou avec un autre type de compensation.

De fait, l'économie collaborative remet en question l'idée selon laquelle un bien ou un service n'est destiné qu'à un seul usage ou à une seule fonction prédéterminée ou réservée. »

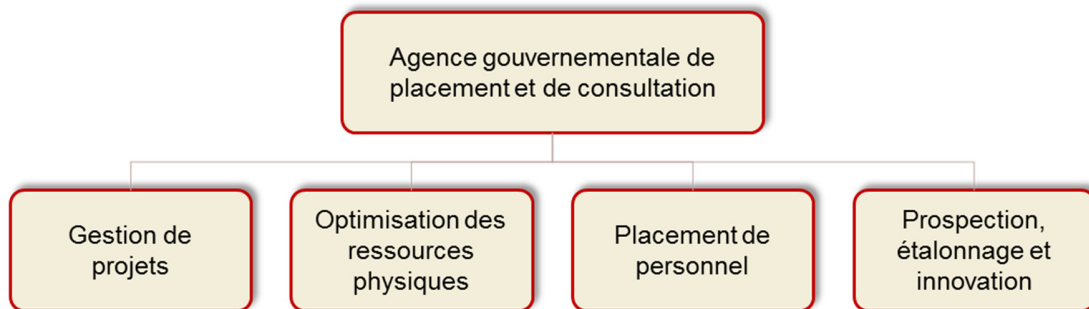
Le « partage de ressources » comme solution pour répondre aux besoins des M/O recensés plus haut, a animé notre réflexion et nous a amené à définir les axes sur lesquels nous voulions baser notre approche. En nous positionnant à titre de pourvoyeur et de bénéficiaire dans ce partage, nous proposons la création d'un **intermédiaire** qui jouerait le rôle d'organisme pivot pour assurer la mobilité de la connaissance, le partage des ressources et l'appropriation de l'innovation auprès du réseau des M/O. Cet intermédiaire, nommé « **l'Agence gouvernementale de placement et de consultation** » (ci-après l'Agence) agirait dans quatre domaines selon la structure telle que nous la proposons :

---

<sup>2</sup>

[https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents\\_soutien/entrepreneuriat/economie\\_collaborative/rapport\\_gtec.pdf](https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/entrepreneuriat/economie_collaborative/rapport_gtec.pdf). Rapport du groupe de travail sur l'économie collaborative, Comprendre, encadrer, accompagner. Dépôt légal : Juin 2018.

## L'AGENCE GOUVERNEMENTALE DE PLACEMENT ET DE CONSULTATION



L'Agence aurait ainsi pour mission de rendre accessible aux organismes publics les services de soutien en matière de gestion de projets non technologiques, en optimisation des ressources et en prospection, étalonnage et innovation.

Pour ce faire, elle viserait notamment à optimiser les services de soutien spécialisés ou administratifs aux organismes pour répondre à des besoins ponctuels. L'Agence privilégierait aussi le développement d'une expertise permettant le partage des savoirs et la diffusion des meilleures pratiques.

À la demande d'un M/O client, lequel définirait le mandat à remplir et son besoin, l'Agence s'occuperait de :

- Gérer les offres et les demandes de partage;
- Gérer les modalités financières afférentes;
- Gérer les processus d'approvisionnement pour assurer une disponibilité minimale des ressources humaines et matérielles;
- Assurer une optimisation des ressources humaines et matérielles;
- Produire des indicateurs de gestion et en faire l'analyse pour réviser son offre en continu.

La section qui suit précise comment le modèle de services offerts par l'Agence répondra au besoin des M/O dans les quatre domaines d'intervention.

## 5. L'AGENCE GOUVERNEMENTALE DE CONSULTATION ET DE PLACEMENT

---

### 5.1. LA GESTION DE PROJETS

#### Le besoin à combler

Les M/O sont bien souvent des organisations expertes en contenu ou en gestion des opérations. Toutefois, en gestion de projet évolutif pour ses processus ou son

développement ou tout simplement pour réaliser un mandat d'envergure au résultat unique, ils se butent souvent à :

- Un manque d'expertise ou de savoir-faire;
- Des délais trop longs;
- Une perte de productivité;
- Un manque de ressources;
- Une pression de plus en plus grande sur les employés et les gestionnaires pour fournir à la demande;
- Une gestion en silo.

Bref, nombreuses sont les raisons qui poussent à remettre ou à abandonner les projets évolutifs, notamment en matière de gestion des processus, de changement et de développement.

### **Le service proposé**

À l'aide de ses spécialistes experts en gestion de projet gouvernemental, l'Agence pourrait proposer d'accompagner les M/O dans une démarche rigoureuse de gestion de projet et adaptée aux besoins et à la réalité des organismes publics, et ce, pour l'ensemble des secteurs de l'organisation.

Les M/O pourront ainsi compter sur les compétences, le professionnalisme, la rigueur et l'engagement des ressources de l'Agence pour les accompagner dans la réalisation de leurs projets visant notamment à faire évoluer leur organisation. L'Agence les accompagnera notamment en matière de gestion et de gouvernance, afin de favoriser la performance, la qualité et la réussite des projets.

Parallèlement, les ressources de l'Agence s'assureront de transférer, aux ressources, des connaissances et des outils liés à l'approche développée en collaboration avec eux.

Les services offerts par l'Agence sont présentés ci-dessous :

#### **Gestionnaire de projet**

- Assigner des gestionnaires de projets détenant l'expertise pour prendre en charge, planifier et coordonner les activités de gestion de projets;
- Planifier et organiser un bureau de gestion de projets en collaboration avec les ressources du M/O.

#### **Formation**

- Assurer le développement des compétences des ressources du M/O en gestion de projets;
- Donner accès à des formations répondant aux besoins;
- Structurer et documenter les connaissances et leçons apprises.



### Accompagnement conseil

- Accompagner les directeurs de projet et les gestionnaires de projets en mode coaching;
- Fournir des services-conseils.

### Processus et outils

- Définir un cadre de gestion de projet adapté aux organismes publics;
- Mettre en place des processus et des outils adaptés au contexte du M/O.

### Reddition de compte

- Accompagner le M/O dans sa reddition de compte gouvernementale;
- Mesurer la performance organisationnelle ;
- Définir et mettre en place des indicateurs de gestion de projet;
- Évaluer la capacité et la performance organisationnelle à livrer des projets.

## **5.2. L'OPTIMISATION DES RESSOURCES PHYSIQUES**

### **Le besoin à combler**

Dans le contexte de rareté de main-d'œuvre et de rationalisation des ressources, les M/O ont besoin de flexibilité organisationnelle poussant à repenser le travail. Un des objectifs recherchés est le partage à plus long terme des espaces physiques.

Chaque organisation publique possède des lieux de travail définis qualifiés de « ports d'attache » dans les grands centres ou en région d'où les équipes de travail effectuent leur prestation de travail.

D'un côté, certains endroits ont atteint la saturation au niveau des espaces de travail communs disponibles. Ce manque d'espace occasionne des problématiques pour tenir des rencontres occasionnant des délais dans l'avancement de certains dossiers. D'un autre côté, certains espaces dans le parc immobilier gouvernemental sont non utilisés ou sous-utilisés. Il peut s'agir d'espaces de travail individuels ou d'espaces communs pour tenir des rencontres, événements, formation, etc. et qui sont dotés de commodités telles des équipements bureautiques et de télécommunication. La disponibilité de salles de réunions dans des régions centrales<sup>3</sup> du Québec pourrait en outre, contribuer à réduire le temps et les frais consacrés aux déplacements par les M/O.

Les problèmes de transport dans les villes centres exercent également une forte pression sur les organisations pour offrir des alternatives attrayantes aux travailleurs. Dans un souci d'élargir l'éventail des mesures pour favoriser la mobilité, des espaces de bureau

---

<sup>3</sup> La Mauricie et le Centre du Québec par exemple.

alternatifs pourraient être identifiés pour répondre à des besoins ponctuels des organisations.

Pensons à ce qui se fait actuellement dans le cadre des mesures de mitigation en lien avec les travaux du REM dans la région de Montréal dans certains M/O.

La mise en commun des espaces disponibles pour répondre aux besoins ponctuels des M/O apparaît donc comme un service essentiel pour répondre à ces besoins grandissants.

### **Le service proposé**

Un des secteurs de l'offre de service de l'Agence consisterait en un centre de réservation des espaces de bureaux disponibles à travers la province mis à la disposition des organismes publics.

Pour servir sa clientèle, l'Agence assurerait :

- Le recensement parmi tous les M/O des espaces partageables, des équipements et outils de travail disponibles (WiFi, téléphone, visio, etc.);
- La réservation des espaces disponibles et du matériel en fonction des besoins;
- La disponibilité d'un soutien informatique et logistique pour les accès et l'utilisation du matériel;
- La mise à jour de l'information et la diffusion de celle-ci à tous les M/O;
- Un service d'organisation d'événements.

Les M/O offrant des disponibilités de leurs espaces de bureaux sont responsables de déterminer les modalités relatives à la location de ces espaces. L'Agence reçoit et traite les demandes de location d'espace des M/O et valide auprès de l'organisme "hôte" la disponibilité des espaces en fonction des modalités établies par ce dernier. Elle offre l'accompagnement nécessaire pour la logistique de location et le soutien requis, selon le besoin.

## **5.3. LE PLACEMENT DE PERSONNEL**

### **5.3.1- L'expertise hors mission**

#### **Le besoin à combler**

Chaque M/O a un rôle et une mission bien établis. L'expertise des ressources embauchées est principalement concentrée autour des missions de chacun. Évidemment, des fonctions transversales de soutien communes à tous les M/O, telles que la gestion des ressources financières, humaines et matérielles ainsi que les services juridiques ou de communications nécessitent le maintien d'équipes dédiées, peu importe l'organisation.

Pour répondre à sa mission propre, les M/O sont donc généralement bien organisés. Or, il arrive parfois que des dossiers nécessitent des travaux particuliers où une expertise

hors mission est requise. Les M/O doivent alors s'adjoindre les services d'une firme spécialisée, généralement par appels d'offres. Ceci, en plus d'entraîner des coûts additionnels et la perte, à l'interne, de la connaissance fine du dossier une fois le mandat complété, implique des délais importants dans les travaux. Faute de temps et de ressources, certains M/O composent plutôt à l'interne avec une expertise limitée, ce qui peut parfois mener à des résultats de qualité inférieure à ce qu'ils auraient pu être si l'expertise avait été disponible.

Dans le contexte où les mandats doivent souvent être réalisés à très grande vitesse, la capacité des M/O d'accéder rapidement et facilement à de l'expertise de pointe spécialisée est plus qu'essentielle.

### **Le service proposé**

L'Agence a ainsi inclus dans son offre de services la gestion d'une banque de ressources spécialisées dans des domaines d'expertise moins communs, mais dont le potentiel de demandes à l'échelle de l'ensemble des M/O comporte un volume permettant d'occuper une ou plusieurs ressources. À titre d'exemple, il peut s'agir de personnes en mesure d'effectuer une analyse économique pour réviser la tarification dans une politique gouvernementale, une ressource « émérite » dans son domaine pour la réalisation d'un mandat ou encore de ressources dont les capacités peuvent être mobilisées lors de surcharges temporaires urgentes telles que la gestion de la crise liée à la propagation du coronavirus (COVID -19).

Dans les faits, ces ressources « partageables » proviendraient des M/O du gouvernement et seraient rattachées à une unité administrative spécifique dont la mission nécessite habituellement le recours à leur expertise spécialisée. Les M/O, en fonction de leur besoin propre et de leur capacité pour l'expertise partagée, rendraient disponibles certaines ressources pour les besoins de l'Agence en lui proposant la période et un nombre de jours de disponibilité.

L'Agence effectuerait :

- La diffusion des offres de services d'expertise auprès des M/O et la gestion de leurs demandes;
- La gestion des disponibilités du personnel qualifié pour répondre aux besoins et le jumelage avec les offres appropriées;
- La liaison entre les organismes lors d'épisode de « partage » et la gestion des modalités administratives (facturation, etc.);
- La prise en charge des dépenses de déplacement et d'hébergement des ressources partagées, le cas échéant;
- La bonification en continu de l'offre de partage par la recherche et l'acquisition de nouvelles expertises en émergence soit par l'intermédiaire d'un M/O (ou par contrat avec des firmes spécialisées si l'expertise n'est pas disponible dans les M/O).;

Éventuellement, les expertises pour lesquelles la demande est élevée pourraient faire l'objet de mise en place de postes permanents au sein de l'Agence ou d'un M/O si le

volume de la demande le justifie. La possibilité d'offrir à des employés en retraite progressive de travailler à temps partiel pour l'Agence selon un horaire préétabli pourrait aussi être envisagée.

Les M/O offrant des disponibilités d'expertises seraient responsables d'évaluer les paramètres de leur offre. Bien que cela puisse être perçu comme une perte de capacité temporaire et être inquiétant pour l'organisation, il y a plusieurs avantages à proposer une offre de partage.

La valorisation par le gouvernement des propositions d'offres par les M/O, notamment par l'octroi de compensations financières ou de postes supplémentaires pour équilibrer le volume d'heures rémunérées pourrait constituer des incitatifs.

Cela permettrait entre autres de prévoir une charge suffisante pour le maintien en poste d'une ressource permanente qui ne serait pas justifié autrement. Le M/O bénéficierait ainsi de la pérennité de l'expertise au sein de son organisation. Par ailleurs, les ressources ainsi partagées profiteraient d'une grande visibilité, d'un important réseau de contacts et d'expertises variées ce qui apporterait une richesse accrue de leur expertise. Un organisme ayant une telle ressource parmi son personnel régulier s'en trouverait donc privilégié.

Le M/O qui choisit d'utiliser l'offre de partage profite, pour sa part, d'une agilité à mettre à contribution les expertises nécessaires dans le cadre d'un mandat spécifique pour produire un livrable particulier ou encore pour former et encadrer ses propres ressources ce qui lui permet de développer l'expertise à l'interne. Par ailleurs, le processus pour bénéficier de l'offre est facilitant et permet d'alléger radicalement la démarche de dotation qui serait requise autrement. En effet, le M/O n'a qu'à effectuer sa demande auprès de l'Agence en identifiant les paramètres dont le profil recherché, l'échéancier, les efforts requis, etc. L'Agence prend en charge la suite en recherchant la proposition appropriée dans les offres en cours ou, si non disponible, en sollicitant l'ensemble des M/O. Le M/O s'engage à défrayer les coûts requis pour l'utilisation de l'offre qu'il décide de retenir.

Enfin, pour alléger encore plus la démarche, l'Agence effectue la gestion des modalités administratives et financières dans une perspective d'éviter les refacturations inutiles et lourdes entre les M/O. Elle met en place des processus simples et équitables qui permettent la fluidité de la démarche et élimine les étapes sans valeur ajoutée qui n'ont pas une réelle incidence à l'échelle du budget gouvernemental.

### **5.3.2- Soutien administratif et organisationnel**

#### **Le besoin à combler**

La rareté de main-d'œuvre occasionne parfois des besoins urgents et ponctuels de soutien administratif et organisationnel à la suite d'un départ et lors de difficultés de dotation.

### **Le service proposé**

En complément de la banque de placement de ressources spécialisées, l'Agence offrirait les services de placement d'équipes volantes permanentes spécialisées à temps plein pour répondre à des besoins ponctuels des M/O :

- Équipe en optimisation *Lean* et transformation organisationnelle;
- Équipe disposant d'expertise dans la préparation et la rédaction de documents spécialisés (mémoire au conseil des ministres, étude de crédit, plan stratégique, CT, appel d'offres, etc.);
- Équipe de ressources administratives offrant des services de secrétariat, d'agents de bureaux, centre d'appels et de révision linguistique;
- Équipe d'aide, d'accompagnement et de soutien à la mise en œuvre de processus.

Le M/O qui choisit de faire appel à l'Agence pour obtenir le service d'équipe volante profiterait d'une agilité à répondre rapidement à un besoin urgent et ponctuel de soutien administratif et organisationnel pour permettre la continuité de ses services, le temps de procéder au remplacement d'une ressource ou de se réorganiser. Une demande de service entraînerait le déploiement d'un ou de plusieurs membres de l'équipe chez le client ou à distance, en fonction des disponibilités des ressources et des modalités déterminées par ce dernier. Le M/O s'engagerait à défrayer les coûts requis pour l'utilisation de l'offre qu'il déciderait de retenir.

L'avantage pour le personnel affecté à ces équipes serait de pouvoir profiter d'une diversité dans les mandats et l'expérience de divers milieux de travail, tout en bénéficiant des avantages d'occuper un emploi permanent.

## **5.4. PROSPECTION, ÉTALONNAGE ET INNOVATION**

### **Les besoins à combler**

Bien que les M/O du gouvernement du Québec poursuivent des missions différentes, ils sont soumis à un encadrement législatif et réglementaire commun, à des obligations de transparence et de reddition de comptes similaires ainsi qu'à des politiques de gestions intégrées. En conséquence, les méthodes de travail, les outils de gestion ainsi que les moyens déployés pour offrir les services aux citoyens sont susceptibles de comporter de nombreuses similitudes.

Comme toutes autres organisations, les M/O optimisent leurs méthodes de travail, raffinent leurs pratiques de gestion et innovent dans la prestation de leurs services. En raison de la variété des services offerts au sein des M/O, les meilleures pratiques et l'innovation au sein de la fonction publique auraient tout intérêt à être détectées et mises à profit rapidement.

Par ailleurs, le fait que les M/O aient tous le même employeur et qu'ils ne se livrent pas concurrence dans la prestation des services au public rend beaucoup plus propice les pratiques d'étalonnage, de collaboration entre les organismes et le partage des meilleures pratiques ou de l'innovation. Encore faut-il que quelqu'un ait le mandat de les détecter, d'en mesurer le potentiel et de les faire connaître aux organisations concernées.

### **Le service proposé**

Un des axes de l'offre de services proposée consiste, pour l'Agence, à développer et mettre en œuvre, au profit des M/O, une offre de service favorisant la connaissance et le partage des meilleures pratiques et de l'innovation au sein d'organismes de l'administration publique :

- La détection des meilleures pratiques et de l'innovation en matière d'organisation du travail, de gestion ou de prestation de services;
- L'analyse du potentiel d'utilisation des meilleures pratiques ou de l'innovation répertoriée pour d'autres M/O et leur intégration dans un répertoire;
- Le développement de stratégies pour faire connaître aux M/O les meilleures pratiques, les innovations et les outils répertoriés pour favoriser leur mise en place au sein de l'administration publique;
- La veille prospective sur les tendances dans les domaines de la gestion et des pratiques innovantes dans la fonction publique du Québec, du Canada et à l'international.

Les employés de l'Agence rechercheraient, étalonneraient et répertorieraient de manière autonome les meilleures pratiques au sein des différents M/O pour les faire connaître aux ministères et organismes les plus susceptibles d'en tirer profit.

À la demande d'un organisme public, l'Agence pourrait réaliser des recherches et de l'étalonnage au sein des M/O du gouvernement du Québec pour satisfaire les besoins spécifiques d'un client. Selon le besoin exprimé, l'Agence ferait pour lui les recherches, les démarches et les contacts nécessaires pour favoriser le partage des connaissances sur une pratique innovante, la mise à profit d'un système existant ou l'utilisation d'un outil de gestion performant.

Les M/O auraient ainsi tous le mandat de collaborer avec l'Agence dans la réalisation de ses divers mandats ainsi que pour faire connaître leurs meilleures pratiques, leurs innovations et leurs nouveaux outils.

## 6. LES AVANTAGES DE L'AGENCE

---

Le partage des services et des espaces occasionne de nombreux bénéfices :

### Pour le personnel œuvrant au sein de l'Agence ou par son intermédiaire

- L'attraction et la rétention des ressources par l'attribution de mandats diversifiés et enrichissants rendant le travail plus stimulant et offrant des perspectives intéressantes d'évolution professionnelle;
- Le développement de travailleurs adaptables, nomades et apprenants;
- L'expérimentation du travail collaboratif et l'innovation dans les façons de faire.

### Pour les ministères et organismes clients

- L'accès à des talents et à l'expertise déjà intégrés dans la fonction publique;
- La réduction des délais, des difficultés et des coûts liés à la recherche au recrutement de candidats;
- L'accroissement de la pérennité et de l'évolution de l'expertise, vecteur de cohérence gouvernementale;
- L'accroissement de l'agilité et la résilience par la maximisation de l'utilisation des talents lors de surcroît de travail ou besoin d'expertise ponctuelle;
- Le décloisonnement des activités et des ressources entre les différents M/O;
- L'optimisation de l'utilisation de l'espace disponible des édifices gouvernementaux;
- L'amélioration du bien-être, de la santé et de la rétention des travailleurs.

### Pour les citoyens du Québec

- Des services de meilleure qualité et à meilleurs coûts;
- Le développement des régions par la régionalisation d'activités;
- Le développement durable.

## 7. CONCLUSION

---

S'inscrivant dans un modèle d'économie collaborative, les services qu'offrirait l'Agence gouvernementale de placement et de consultation en tant qu'intermédiaire, se veulent une réponse aux différents besoins recensés dans les M/O.

Ce document regroupe une base de réflexion sur des pistes de mutualisation des ressources qui se traduisent par des services qui pourraient être offerts par cette Agence. Cependant, plusieurs points restent à définir, entre autres :

- Le statut de l'Agence dans l'organigramme gouvernemental (dépendance d'un M/O existant ou autonomie);
- Le mode de financement, les coûts des services offerts ou les modalités d'échange de services;
- Les modalités d'application de l'offre et de la demande;
- L'amplitude des services offerts.

Nous sommes convaincus que ce modèle innovant de partage offre un potentiel intéressant pour augmenter la valeur créée par les services publics et s'inscrit directement dans les nouvelles façons de faire en lien avec la modernisation souhaitée de la fonction publique québécoise.