

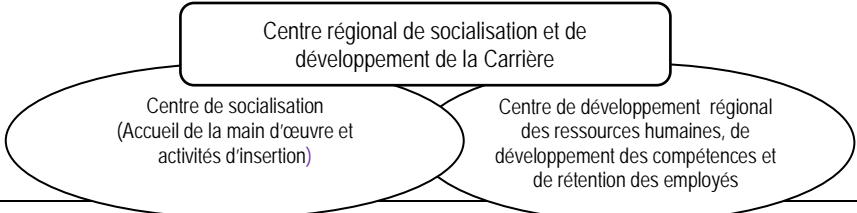
Document de réflexion préparé par le comité de
travail de la Conférence administrative régionale de
l'Outaouais (CARO)

à l'égard de

***L'Étude d'impacts de la concurrence du gouvernement
fédéral sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre
des administrations publiques provinciale et municipale
de la région de l'Outaouais***

Le 8 décembre 2008

Document de réflexion

Recommandations	Énoncés de l'étude	Commentaires
1.	Favoriser le développement professionnel par des stratégies relatives à la carrière et à la formation en responsabilisant les supérieurs immédiats et les employés.	<p>Un sous-comité sera créé afin d'évaluer l'opportunité, les besoins communs et l'intérêt des partenaires pour la mise en place d'un Centre régional de socialisation et de développement de la main d'œuvre*.</p> <p>Ce centre permettrait de regrouper l'offre de formation, de ressourcement et de perfectionnement pour plusieurs ministères et partenaires régionaux ou locaux tel que la Ville de Gatineau. Le comité aura pour mandat de préciser les objectifs, les priorités et d'identifier les partenaires potentiels.</p> <p>Ce projet fait l'objet d'une priorité de niveau 1 et le leadership du comité de travail pourrait revenir au Centre de services partagés du Québec (CSPQ), en collaboration avec les divers partenaires impliqués.</p> <p>*Ce Centre pourrait regrouper sous un même chapeau ce que la consultante appelle un centre de carrière (recommandation 1) et le centre de socialisation identifié à la recommandation 10.</p> 
2.	Avec l'aide du Secrétariat du Conseil du Trésor et/ou avec celle de consultants spécialisés en rémunération, procéder à une évaluation de postes clés des administrations publiques canadienne et provinciale pour en examiner le contenu et les disparités salariales. S'il y a lieu, redresser les échelles salariales des fonctionnaires québécois de la région de l'Outaouais de façon à les rendre compétitives. Cette évaluation doit s'attarder à tous les aspects extrinsèques de la rémunération (salaire, avantages sociaux, assurances collectives, fonds de retraite, vacances, congés payés, etc.).	<p>Le comité de travail de la CARO verra à vérifier quelles informations existent déjà et lesquelles sont disponibles. Une demande officielle sera adressée aux autorités du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) par les représentants de la conférence administrative régionale de l'Outaouais (CARO).</p>

3.	Que le gouvernement du Québec examine les coûts-bénéfices et l'applicabilité d'un système de « primes frontalières » dans les régions du territoire québécois les plus directement touchées par une présence massive de la fonction publique fédérale, comme en Outaouais et en particulier dans la région de la capitale nationale du Canada.	Les recommandations 3-5 et une partie de la septième doivent être prises ensemble compte tenu qu'elles concernent toutes la rémunération ou en d'autres mots, diverses formes de compensation pour répondre aux enjeux suscités par la réalité frontalière particulière de l'Outaouais – un contexte extrêmement compétitif dû à la présence massive de la fonction publique fédérale. En effet, la fonction publique québécoise dans la région comporte 1 500 emplois contre plus de 110 000 emplois dans la fonction publique fédérale.
4.	À l'instar d'autres employeurs préoccupés par le recrutement, la fidélisation, la motivation et la reconnaissance de leurs employés, le gouvernement du Québec et la Ville de Gatineau devraient se pencher sur la possibilité d'offrir une prime de rétention à leurs employés dont les compétences sont jugées essentielles au bon fonctionnement de l'organisation, dont les modalités et la valeur relative devront être déterminés.	<p>Le comité de travail de la CARO verra à documenter plus spécifiquement l'impact de la situation frontalière particulière de l'Outaouais notamment en regard des difficultés d'attraction de bonnes candidatures, en chiffrant par exemple, le nombre de candidat par concours, etc.</p> <p>Le comité privilégie une prime frontalière aux autres primes identifiées parce qu'elle s'accorde à une reconnaissance de la réalité particulière de l'Outaouais. Il existe plusieurs précédents en cette matière que ce soit en santé, dans la construction ou encore pour la taxe provinciale sur l'essence.</p> <p>En ce sens, un sous-comité verra à explorer diverses modalités pour l'application d'une telle prime. Il s'inspirera, notamment, du modèle de rémunération particulier accordé au système de santé en Outaouais.</p> <p>Tout ce qui touche le secteur de la rémunération comporte des enjeux majeurs, notamment à cause de conventions collectives qu'il est très difficile de renégocier. En ce sens, le comité de travail de la CARO souhaite bien cibler son action en fonction d'une situation particulière à notre région, situation qui commande une réaction tout autant particulière.</p> <p>Ces recommandations doivent être portées par les instances administratives et politiques de la région.</p>
5.	À l'instar d'autres employeurs préoccupés par le recrutement, la fidélisation, la motivation et la reconnaissance de leurs employés compétents, le gouvernement du Québec et la Ville de Gatineau devraient se pencher sur la possibilité d'offrir une prime d'embauche et/ou de négocier la pleine reconnaissance de l'expérience de nouveaux employés dont les compétences sont les plus recherchées sur le marché du travail, dont les modalités et la valeur relative devront être déterminés.	<p>La pleine reconnaissance de l'expérience de nouveaux employés constituera un outil tant d'attraction pour l'embauche de nouveaux employés que de rétention si cette modalité était appliquée aux employés déjà à l'emploi de la fonction publique du Québec en Outaouais.</p> <p>Cette pleine reconnaissance est plus facile à appliquer qu'une prime d'embauche.</p>

6.	Que le gouvernement du Québec et la Ville de Gatineau évaluent la possibilité d'offrir une prime au rendement à tous leurs employés, dont les modalités et la valeur relative devront être déterminés.	Cette recommandation n'est pas retenue par le comité de travail de la CARO. Cette mesure existe déjà pour les cadres et les professionnels du gouvernement du Québec. Elle serait difficile à appliquer et difficile à limiter à la région au nom de la réalité régionale. La prime frontalière reste la modalité privilégiée par le comité.
7.	Afin d'obtenir de meilleurs résultats en recrutement et sélection : revoir les processus de recrutement et sélection, et assurer une gestion régionale de bassins de main-d'œuvre à entrée continue pour les corps d'emploi les plus vulnérables.	<p>Afin de répondre à la concurrence offerte par la fonction publique fédérale, il est impératif que le processus de recrutement du gouvernement du Québec – pour la région de l'Outaouais à tout le moins – repose sur une plus grande autonomie des gestionnaires régionaux et plus de flexibilité. La décentralisation – ou tout ce qu'on peut en décliner dont la délégation de pouvoir – devrait faire l'objet d'une priorité dans ce dossier.</p> <p>Le processus de gestion des listes de déclarations d'aptitudes (LDA) ne répond pas aux besoins qui deviennent de plus en plus urgents. De plus, Les nouveaux bassins de main d'œuvre se vident dès qu'ils sont créés.</p> <p>La régionalisation des processus de recrutement et de sélection permettrait aux directions régionales d'avoir un atout supplémentaire par rapport à la concurrence du gouvernement fédéral dont les processus d'embauche s'allongent compte tenu, entres autres, du nombre toujours grandissant de postulants pour les emplois offerts.</p> <p>Une gestion des bassins de main d'œuvre en mode continue, jumelée à une pleine reconnaissance de l'expérience pertinente au chapitre de la rémunération et la classification, apporterait une flexibilité et une autonomie régionale permettant de développer des stratégies d'attraction spécifiques aux besoins de la région.</p> <p>Si le Centre de services partagés du Québec (CSPO) tient déjà des réserves à inscription continue pour certains corps d'emploi, en fonction des besoins transmis par les directions des ressources humaines des ministères concernés, il faudrait que l'ensemble des bassins de main d'œuvre soient régionalisées.</p> <p>Le comité de travail de la CARO verra à mettre en branle un processus de sensibilisation puis de négociation pour obtenir de l'administration publique centrale cette gestion régionalisée. Elle commandera l'adhésion des directions des ressources humaines des ministères.</p> <p>Par ailleurs, il est suggéré qu'on explore la possibilité d'ajouter à cette gestion régionalisée des bassins de main d'œuvre avec entrée continue la possibilité d'une pré-qualification par exemple, de candidats dans le cadre de recrutement étudiant. Il s'agirait de faire passer l'examen de qualification avant même que les individus obtiennent leur admissibilité ce qui constituerait un atout pour assurer une plus grande stabilisation de la main d'œuvre.</p>

8.	<p>Le gouvernement du Québec doit continuer non seulement à considérer la question de la conciliation des obligations professionnelles et personnelles comme prioritaire, mais il devrait aussi l'utiliser comme pratique exemplaire pour le développement d'une image de marque. La Ville de Gatineau devrait, de son côté, développer/renforcer cette stratégie gagnante en matière de gestion des ressources humaines.</p>	<p>Cette recommandation s'inscrit directement dans une stratégie de valorisation et de promotion à élaborer pour faire des administrations provinciales et municipales des « Employeurs de choix ».</p> <p>Cet avantage concurrentiel doit être un élément moteur d'une stratégie régionale de revalorisation des emplois de la fonction publique québécoise. Le Centre de services partagés du Québec (CSPO) pourrait collaborer dans ce dossier et promouvoir les programmes déjà en place tel que l'aménagement temps de travail, les congés parentaux, les horaires variables, dans le cadre de ses activités de promotion de la fonction publique et de recrutement.</p>
9.	<p>La promotion de la région de l'Outaouais devrait être entreprise de façon à la présenter non seulement comme un lieu touristique, mais aussi comme un lieu où il fait bon vivre et travailler pour ceux qui veulent s'extraire du rythme trépidant des grandes villes. On devrait aussi insister sur ses atouts : milieu culturel, présence d'universités, etc.</p>	<p>Cette recommandation fait déjà l'objet d'une priorité régionale, le projet Promotion Outaouais, dont le leadership est assumé par la CRÉO, en partenariat avec divers partenaires régionaux.</p>
10.	<p>Dans un souci de partenariat et de partage des ressources humaines et matérielles de la région, mettre en place un centre de socialisation régional qui viserait à mieux informer, intégrer, soutenir et rapprocher les nouveaux employés. Autrement dit, il s'agirait de développer un processus identitaire au gouvernement du Québec, à l'employeur (organisation du gouvernement du Québec et Ville de Gatineau) et à la région.</p>	<p>Le comité de travail de la CARO recommande la mise en place d'un centre de socialisation. Il pourrait se greffer au centre de carrière pour former le Centre régional de socialisation et de développement de la main d'œuvre*. Voir recommandation 1.</p> <p>Le centre de socialisation pourrait faire l'objet d'un partenariat entre les employeurs publics de la région.</p>

<p>11.</p>	<p>En relation avec la recommandation 10, assurer la présence de coaches dans l'organisation en enrichissant la fin de carrière des travailleurs seniors en leur faisant jouer de nouveaux rôles (coaching, accompagnement).</p>	<p>Le comité de travail de la CARO pense qu'il important d'assurer le transfert d'expertise, particulièrement dans un contexte de départ massif à la retraite. Le Centre de carrière pourrait assumer une partie de cette tâche en regroupant des mentors.</p> <p>Une demande sera logée par la conférence administrative régionale de l'Outaouais (CARO) auprès du Secrétariat du Conseil du trésor pour obtenir les moyens de mettre en place un projet pilote de mentorat et/ou de coaching dans la région. Un fonds discrétionnaire régional permettrait de rendre disponible un mécanisme de financement pour doubler les postes les plus sensibles afin d'assurer ce transfert de compétence. De plus, on pourrait explorer d'autres modalités en s'inspirant du mécanisme de « libérations syndicales » par exemple pour permettre à des individus-clés d'être libérés toujours dans ce souci de transfert des connaissances, des compétences et de l'expertise.</p>
<p>12.</p>	<p>Lorsque les compétences sont disponibles pour des corps d'emploi préalablement identifiés, renforcer les mesures existantes qui visent, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, à assurer une représentativité adéquate des personnes immigrées dans le milieu du travail de la région de l'Outaouais.</p>	<p>Cette recommandation rejoint la préoccupation de tous d'assurer la présence des personnes immigrantes au sein des organisations. Certaines règles d'application favorisant l'embauche de clientèles cibles nuisent toutefois à l'efficacité des processus de recrutement pour des postes réguliers. Les modalités devraient donc être réévaluées afin que les objectifs d'augmentation des personnes immigrantes au sein des ministères soient maintenus tout en n'accentuant pas les problèmes d'embauche.</p>