

---

**Renouvellement de la  
fonction publique québécoise**

*L'intégration  
des jeunes : Un enjeu  
fondamental*



---

Avril 2002

© Association des jeunes de la fonction publique québécoise, 2002  
Tous droits réservés

Case postale 48015, Québec (Québec) G1R 5R5  
Courriel : [courrier@ajfp.qc.ca](mailto:courrier@ajfp.qc.ca)  
Site Web : [www.ajfp.qc.ca](http://www.ajfp.qc.ca)

# Mot du conseil d'administration

C'est avec énormément de plaisir que nous présentons ce rapport. Depuis sa création en février 2000, l'Association des jeunes de la fonction publique québécoise (AJFP) a consacré beaucoup d'énergie pour sensibiliser le gouvernement du Québec à l'importance de prévoir le renouvellement de sa fonction publique. Compte tenu du fait qu'en 2010, près de la moitié des fonctionnaires actuellement en poste seront à la retraite, c'est un enjeu organisationnel auquel le gouvernement doit faire face dès maintenant.

Malheureusement, les actions prises jusqu'à présent par le gouvernement nous suggèrent qu'il n'existe pas de planification sérieuse destinée à faire une place aux jeunes au sein de l'administration québécoise. Licenciement de jeunes occasionnels, non-reconnaissance de l'expérience et de la scolarité des nouveaux employés, ajouts dans la dernière convention collective des professionnels de clauses restreignant la progression salariale, stages pour nouveaux diplômés (SND) qui ne permettent pas une transition directe vers des postes réguliers, sont autant d'exemples de gestes posés par le gouvernement qui sont défavorables aux jeunes ; défavorables au renouvellement de la fonction publique.

Le 26 juin 2001, le ministre d'État à l'Administration et à la Fonction publique, M. Sylvain Simard, annonçait des mesures totalisant 6,4 M \$ pour appuyer le renouvellement de la fonction publique. Bien que ce montant soit appréciable, l'AJFP est déçue que plus de la moitié du budget alloué (3,8 M \$) soit destinée à la réalisation d'une expérience pilote de mentorat, ciblant uniquement les personnes embauchées dans le cadre du recrutement universitaire et collégial. En effet, ce programme n'est pas proposé aux jeunes qui arrivent directement du marché du travail ou qui sont mutés à l'intérieur de l'organisation.

Par ailleurs, le ministre a également annoncé la création d'un comité de travail dont le mandat serait d'étudier des solutions pour mieux intégrer les jeunes dans la fonction publique. Curieusement, un seul jeune fonctionnaire siégeait sur ce comité composé de sept membres.

Dans un tel contexte nous espérons que le présent rapport sera une source d'inspiration pour les élus et les gestionnaires de l'État. Œuvrant nous-mêmes au sein du gouvernement du Québec dans différents ministères et organismes, nous avons pris en compte les commentaires exprimés par les membres de notre association afin de traduire le plus fidèlement possible leurs préoccupations et les solutions qu'ils proposent.

*Le conseil d'administration de l'Association des jeunes de la fonction publique québécoise*



*Aucune société ne saurait être prospère et à l'avant-garde si elle n'en donne pas les moyens à sa jeunesse. Aucun jeune ne peut nourrir l'espoir d'aller plus loin s'il ne peut compter sur le respect, la confiance et l'appui de sa société.*

QUÉBEC. Bureau du Sommet du Québec et de la jeunesse. *Éléments de réflexion*. 1999, p. 9.



# Table des matières

<b>1. INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
1.1 L'ASSOCIATION DES JEUNES DE LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE .....	1
1.2 LES OBJECTIFS DU RAPPORT .....	1
<b>2. LA FONCTION PUBLIQUE D'HIER À AUJOURD'HUI</b> .....	<b>3</b>
2.1 REPÈRE HISTORIQUE DE LA FONCTION PUBLIQUE CONTEMPORAINE .....	3
2.2 ÉVOLUTION DE LA PLACE DES JEUNES DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE .....	3
2.3 EXPÉRIENCES CANADIENNE ET BRITANNIQUE DE RENOUVELLEMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE .....	6
2.3.1 <i>Gouvernement du Canada</i> .....	6
2.3.2 <i>Gouvernement du Royaume-Uni</i> .....	8
<b>3. LES RÉCENTS EFFORTS DÉPLOYÉS PAR LE GOUVERNEMENT DU QUÉBEC</b> .....	<b>9</b>
3.1 UN DISCOURS PLEIN DE PROMESSES .....	9
3.2 LES GESTES POSÉS ET LEURS RÉSULTATS .....	10
3.2.1 <i>Le Sommet du Québec et de la jeunesse et la politique jeunesse</i> .....	10
3.2.2 <i>Création d'un guichet unique pour la dotation des emplois : des milliers d'occasionnels sacrifiés</i> .....	12
3.2.3 <i>Boni au rendement et abolition des avancements accélérés d'échelons</i> .....	13
3.2.4 <i>Recrutement ouvert au public : non-reconnaissance de l'expérience et de la scolarité</i> .....	14
3.2.5 <i>Stages pour nouveaux diplômés</i> .....	16
3.2.6 <i>Le recrutement de finissants auprès d'établissements d'enseignement</i> .....	17
3.2.7 <i>Six millions \$ pour l'intégration des jeunes à la fonction publique</i> .....	17
<b>4. RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>19</b>
4.1 PREMIÈRE ORIENTATION : UNE FONCTION PUBLIQUE ACCESSIBLE AUX JEUNES .....	20
4.2 DEUXIÈME ORIENTATION : UNE FONCTION PUBLIQUE QUI ACCUEILLE ET INTÈGRE EFFICACEMENT SES JEUNES EMPLOYÉS .....	20
4.3 TROISIÈME ORIENTATION : UNE FONCTION PUBLIQUE QUI S'ASSURE DE MAINTENIR UNE RELÈVE BIEN ENGAGÉE .....	21
4.4 QUATRIÈME ORIENTATION : UNE FONCTION PUBLIQUE QUI RECONNAÎT LE POTENTIEL DE SES JEUNES TRAVAILLEURS .....	22
<b>5. CONCLUSION</b> .....	<b>25</b>





## Introduction

### 1.1 L'Association des jeunes de la fonction publique québécoise

Le 3 février 2000, plusieurs jeunes ayant des préoccupations quant à l'avenir de la fonction publique québécoise se sont rassemblés afin de parler d'une seule voix. C'est ainsi qu'est née l'Association des jeunes de la fonction publique québécoise (AJFP). Constituée en vertu de la *Loi sur les compagnies*, l'AJFP est un organisme à but non lucratif qui s'est donné les objectifs suivants :

- ❖ Défendre et promouvoir les droits et intérêts des jeunes œuvrant au sein de la fonction publique québécoise ;
- ❖ Favoriser l'accès des jeunes à la fonction publique québécoise ;
- ❖ Travailler à enrayer la précarité de l'emploi chez les jeunes de la fonction publique québécoise ;
- ❖ Sensibiliser les jeunes travaillant dans la fonction publique québécoise sur leurs droits, obligations et responsabilités ;
- ❖ Représenter démocratiquement ses membres auprès des différentes autorités ainsi que sur la place publique ;
- ❖ Sensibiliser la population à la problématique de la précarité de l'emploi chez les jeunes travaillant au sein de la fonction publique québécoise et à leur sous-représentation dans cet environnement de travail.

Pour rejoindre ses membres, l'Association s'est dotée d'outils de communication, comme un site web ([www.ajfp.qc.ca](http://www.ajfp.qc.ca)), une liste de diffusion et un bulletin d'information intitulé *Le Cubicule*.

### 1.2 Les objectifs du rapport

Lors de la première assemblée générale de l'AJFP, des groupes de travail ont été constitués afin de se pencher sur des sujets préoccupants pour les jeunes tels que : le rajeunissement, la précarité de l'emploi et les stages pour nouveaux diplômés. Alimentée par ces groupes de travail, l'AJFP a

régulièrement fait part au gouvernement québécois de ses préoccupations en ce qui a trait au renouvellement de la fonction publique québécoise. Des dossiers prioritaires, tel celui des occasionnels exclus des concours réservés, ont également nécessité de nombreuses interventions de l'AJFP auprès du Conseil du trésor et des instances syndicales. Suite à l'ensemble des démarches entreprises par l'AJFP depuis sa création, l'Association a senti le besoin de faire le point sur la situation actuelle des jeunes dans la fonction publique québécoise. **Le présent rapport vise donc, d'une part, à faire la lumière sur les piètres résultats obtenus jusqu'à présent par le gouvernement du Québec dans l'instauration d'une relève et, d'autre part, à soumettre aux autorités gouvernementales les recommandations de l'AJFP pour remédier à la situation actuelle.**

## La fonction publique d'hier à aujourd'hui

### 2.1 Repère historique de la fonction publique contemporaine

Durant les années 1950, prenant conscience de la quasi-colonisation et de l'exploitation économique du Québec par des intérêts étrangers, des groupes d'intellectuels ainsi que le mouvement syndical préconisèrent l'instauration de mesures sociales pour protéger les travailleurs contre les fluctuations économiques. Le seul moyen pour revivifier cette économie était d'octroyer un rôle majeur au gouvernement pour qu'il coordonne et finance un développement mieux affranchi des soubresauts de la conjoncture économique internationale. Le Parti libéral entama une lutte contre le gouvernement de l'Union nationale. En 1960, des élections générales furent déclenchées. Les libéraux proposèrent un éventail de réformes sociales, économiques et politiques majeures.

Élu lors du scrutin du 22 juin, le nouveau gouvernement, dirigé par M. Jean Lesage (1912-1980), mit en place les premiers jalons de la Révolution tranquille. De nouvelles structures furent instaurées pour moderniser le Québec, comme le ministère de l'Éducation. Dans le domaine économique, il se donnait un ensemble d'outils pour stimuler la souveraineté nationale dans certains secteurs d'activités stratégiques, tels Hydro-Québec et la Société générale de financement. C'était le début d'un temps nouveau.

D'un gouvernement non interventionniste tel qu'on l'avait connu depuis plus d'un siècle, le Québec se dota dans les années 1960 d'une administration inspirée par un puissant esprit national et par la volonté d'offrir des services publics de qualité aux citoyens. Le gouvernement du Québec était désormais le moteur du développement économique et collectif. Cette remise en question de l'idéologie traditionaliste qui avait influencé pendant plusieurs années la gouvernance publique, entraînera la modification de la structure de l'administration québécoise. C'est ainsi que l'on assista à la création de ministères et d'organismes publics dont la mission sera de contribuer à la planification des nouveaux rôles de l'État.

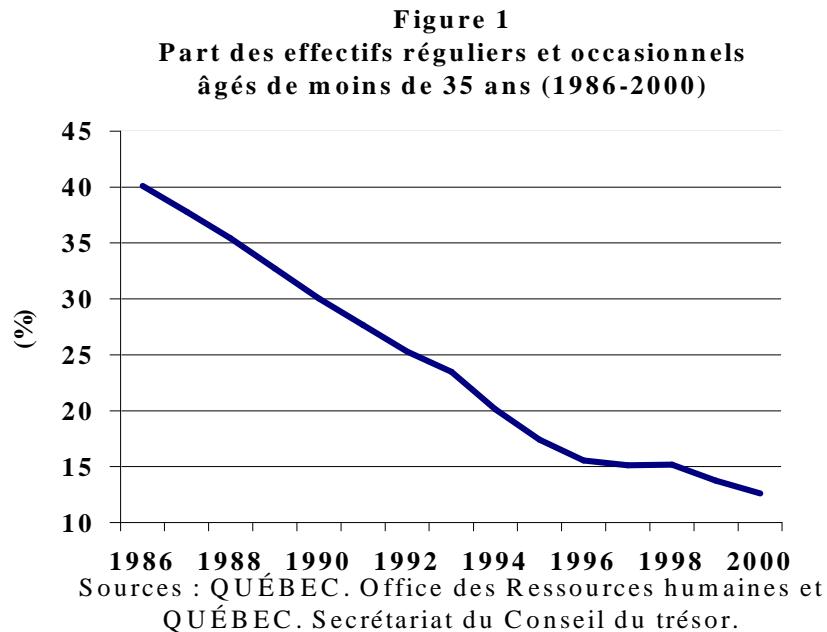
### 2.2 Évolution de la place des jeunes dans la fonction publique québécoise

Entre 1960 et 1975, le gouvernement du Québec a massivement recruté de nouveaux diplômés pour combler de nombreux postes. En 1980, 29 % de l'effectif régulier de la fonction publique était âgé de moins de 30 ans. <sup>1</sup> Toutefois, l'importance de la dette publique et la récession

---

1) QUÉBEC. Conseil permanent de la jeunesse. *L'accès des jeunes à la fonction publique québécoise. Place à la relève !* 1999, p. 15.

économique de 1982 poussèrent le gouvernement à réduire ses effectifs et l'embauche d'employés. Entre 1986 et 2000, la part des fonctionnaires âgés de moins de 35 ans sur le total de l'effectif est passée de 40,1 à 12,8 % (figure 1).



Pendant la période 1996 à 1998, 4093 fonctionnaires ont pris une retraite anticipée en vertu d'un programme gouvernemental qui visait à contribuer à l'atteinte du déficit zéro. Une forte proportion de ces postes furent supprimés. Toutefois, cet intervalle correspond au recrutement de 4365 occasionnels. L'on constate donc que l'État en a profité pour remplacer ses employés permanents par des occasionnels.<sup>2</sup>

Ce ralentissement dans l'embauche de fonctionnaires réguliers a eu pour effet d'entraîner une augmentation de leur moyenne d'âge. En mars 2000, seulement 2 % du personnel régulier était âgé de moins de 30 ans, ce qui constitue une baisse de 95 % par rapport à la situation prévalant vingt ans auparavant.<sup>3</sup> En chiffres absolus, les effectifs réguliers comptaient 953 jeunes de ce groupe d'âge en 2000, par rapport à 15 502 en 1980.<sup>4</sup>

Simultanément, les fonctionnaires de moins de 30 ans occupent une place plus importante au sein de l'effectif occasionnel, représentant 15,1 % de ce groupe en l'an 2000. Toutefois, ce

2) Ibid., p. 14.

3) Ibid. et QUÉBEC. Secrétariat du Conseil du trésor. *L'effectif de la fonction publique du Québec 2000*. juillet 2001, Tableau 12, p. 37.

4) Op. cit., QUÉBEC. Conseil permanent de la jeunesse. p. 25. et Ibid., QUÉBEC. Secrétariat du Conseil du trésor.

pourcentage constitue une diminution marquée par rapport à 1992, alors que 27,3 % des occasionnels étaient associés à cette tranche d'âge.<sup>5</sup>

Si l'on élargit l'étude aux moins de 35 ans, la situation n'est guère plus positive, sachant qu'ils occupent seulement 6,9 % des postes réguliers et 29,7 % des emplois occasionnels. En 2000, ce groupe est nettement moins avantagé par rapport à la situation qui prévalait en 1941 et en 1965. Ainsi, les 15-34 ans représentaient respectivement 37 % et 38,8 % de l'ensemble des effectifs.<sup>6</sup>

En 2000, la moyenne d'âge des membres réguliers et occasionnels de la fonction publique était de 43,2 ans.<sup>7</sup> Par rapport à l'ensemble de la population active, où l'on recensait 26,4 % de jeunes travailleurs en 2000, ceux-ci sont sous-représentés dans l'administration publique québécoise n'y comptant que pour 5,27 %.<sup>8</sup>

Dans l'édition de juin 2001 du bulletin *Données sociodémographiques en bref*, l'Institut de la statistique du Québec soulignait l'urgence d'agir aux termes de son article intitulé Vieillesse et retraites dans la fonction publique québécoise d'ici 2015.<sup>9</sup> À la lumière des chiffres de l'Institut, le gouvernement se doit de mettre en place une politique de renouvellement qui permettra de répondre efficacement à ces prévisions démographiques.

À plus long terme, l'âge moyen des gestionnaires étant de 50 ans en l'an 2000, le problème du renouvellement se répercutera sur les postes de direction, car d'ici les quinze prochaines années, 78 % de ceux qui les occupent actuellement prendront leur retraite.<sup>10</sup>

**En bref, ces statistiques pointent vers un seul et même constat. Les jeunes, en plus d'être sous-représentés parmi les effectifs réguliers, sont cantonnés dans des emplois précaires et accèdent rarement aux postes de décisions.**

---

5) Ibid., QUÉBEC. Conseil permanent de la jeunesse. p. 17 et QUÉBEC. Secrétariat du Conseil du trésor.

6) GOW, James Ian. *Histoire de l'administration publique québécoise 1867-1970*. 1986, p. 284 et 336.

7) QUÉBEC. Secrétariat du Conseil du trésor. Op. cit., p. 16.

8) Ibid., Tableau 12, p. 37 et CANADA. Statistique Canada. *Enquête sur la population active 2000*.

9) QUÉBEC. Institut de la statistique du Québec. « Vieillesse et retraites dans la fonction publique québécoise d'ici 2015. » *Données sociodémographiques en bref*. vol. 5, no. 3, juin 2001.

10) Ibid., p. 3.

### 2.3 Expériences canadienne et britannique de renouvellement de la fonction publique

Dans la recherche d'une solution propre au problème québécois, un sommaire des expériences mises de l'avant à l'étranger, où cette question est également présente à différents degrés, pourrait alimenter la réflexion sur le renouvellement.

Les deux expériences présentées brièvement dans cette section sont celles des fonctions publiques canadienne et britannique. Elles devraient servir d'inspiration au Québec dans l'élaboration de solutions.

#### 2.3.1 Gouvernement du Canada

La réflexion pour renouveler l'effectif de la fonction publique canadienne débuta en décembre 1989 avec le lancement par le premier ministre Brian Mulroney du chantier *Fonction publique 2000*.<sup>11</sup> Au milieu des années 1990, des consultations furent menées auprès des employés de l'État, des syndicats et des associations de la fonction publique fédérale relativement au volet ressources humaines des réformes annoncées. Le travail aura duré presque deux années, aboutissant au lancement en 1997 de *La Relève*, une initiative devant permettre de répondre efficacement et concrètement au problème du renouvellement et du rajeunissement de la fonction publique canadienne, notamment par des programmes de recrutement visant les jeunes.

Des documents d'information sur les objectifs de cette réforme furent remis aux gestionnaires, afin qu'ils puissent en discuter avec leurs employés pour établir une liste de solutions pouvant s'adapter à leur secteur d'activité. Cette réforme ne s'est pas limitée à une simple déclaration ministérielle. En 1997, le discours du trône ouvrant la 1<sup>re</sup> session de la 36<sup>e</sup> législature du Canada mentionnait que :

Le gouvernement tient à reconnaître le rôle important que joue une fonction publique professionnelle et non partisane dans une société civile performante. Le Canada est bien servi par sa fonction publique, ainsi que par les efforts et le dévouement qu'elle démontre en répondant aux besoins des citoyens et en travaillant en partenariat avec les gouvernements et les autres secteurs de la société. Le gouvernement poursuivra le renouvellement de la fonction publique du Canada afin que ses membres aient les compétences et le dévouement pour continuer à bien servir les Canadiens.<sup>12</sup>

Ces orientations marquaient le début d'une vaste campagne de renouvellement de la fonction publique du Canada, qui se poursuit encore aujourd'hui.

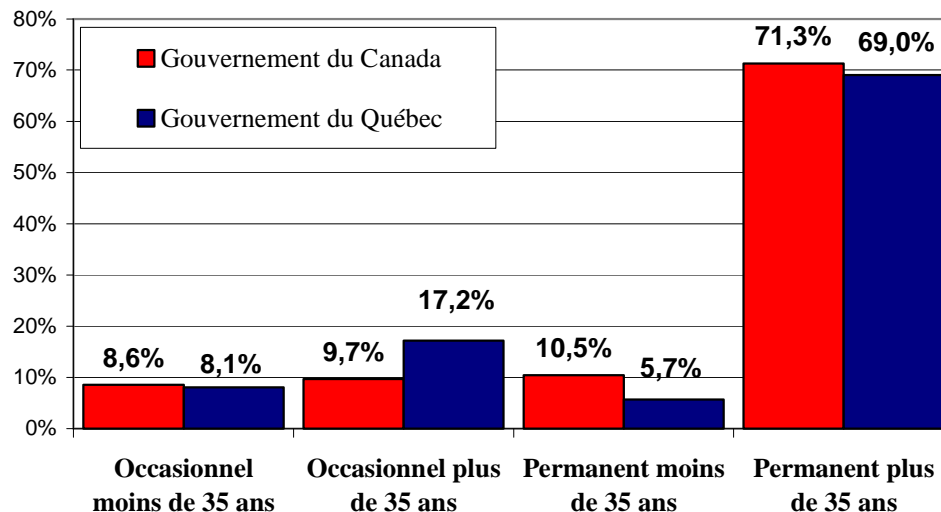
---

11) CANADA. Gouvernement du Canada. *Fonction publique 2000 : Le Renouvellement de la fonction publique du Canada*.

12) CANADA. Bureau du Conseil privé. *Discours du trône ouvrant la première session de la trente-sixième législature du Canada*. 1997.

Le gouvernement mettra aussi l'accent sur le recrutement, le maintien en poste et l'apprentissage permanent à la fonction publique du Canada, afin qu'elle demeure forte, représentative, professionnelle, non partisane et capable de fournir aux Canadiens et aux Canadiennes les services de la plus haute qualité à l'orée du XXI<sup>e</sup> siècle.<sup>13</sup>

**Figure 2**  
**Effectifs des fonctions publiques canadienne et québécoise**  
**selon l'âge et le statut d'emploi (1999)**



Sources : CANADA. Commission de la fonction publique et QUÉBEC. Secrétariat du Conseil du trésor.

Se conformant à cette politique, le gouvernement du Canada s'est assuré de pourvoir sa fonction publique des atouts qui lui permettront d'aborder avec confiance le nouveau siècle. Les statistiques relatives à l'effectif de la fonction publique fédérale révèlent l'efficacité des moyens élaborés. Les jeunes de moins de 35 ans représentent près de 20 % de l'effectif total (figure 2).<sup>14</sup>

Une conclusion s'impose : l'administration fédérale a pris au sérieux le renouvellement de la fonction publique. En comparant le gouvernement canadien à celui du Québec, l'on constate que le premier compte deux fois plus d'employés réguliers de moins de 35 ans, soit 10,5 % contre 5,7 %.

Malgré les efforts du gouvernement fédéral investis dans le programme de recrutement postsecondaire de la fonction publique, le Vérificateur général du Canada considérait dans son rapport 2000, que ces mesures n'étaient pas suffisantes<sup>15</sup>. Cela montre à quel point le Québec

13) CANADA. Bureau du Conseil privé. *Discours du trône ouvrant la deuxième session de la trente-sixième législature du Canada*. 1999.

14) CANADA. Vérificateur général du Canada. *Rapport du Vérificateur général du Canada 2000*. 2000.

15) Ibid.

accuse du retard et qu'il devra redoubler d'ardeur dans le renouvellement rapide de sa fonction publique.

### 2.3.2 Gouvernement du Royaume-Uni

Au début des années 1990, le Royaume-Uni lança un vaste processus pour moderniser sa fonction publique. Cette décision s'inscrivait dans la foulée des réformes amorcées par le gouvernement Thatcher, afin de rajeunir la fonction publique et d'en faire un meilleur reflet de la société britannique. En 1999, les jeunes de moins de 35 ans représentaient 33,3 % des effectifs de la fonction publique.<sup>16</sup>

Dans le livre blanc *Modernising Government* publié en mars 1999 par le ministre responsable du Cabinet, un programme de modernisation à long terme applicable à l'ensemble de la prestation des services publics de la Grande-Bretagne est proposé.<sup>17</sup>

La réussite de cette réforme repose sur le renouvellement des effectifs, par le biais de la définition des besoins en personnel, d'un processus de recrutement en fonction des attentes gouvernementales, de meilleurs programmes de formation et une diversification de la fonction publique. Avec cette stratégie, le gouvernement britannique s'est donné des orientations qui lui permettront d'appuyer le renouvellement de ses effectifs, non seulement au niveau des postes d'exécution, mais également dans les fonctions de gestion.<sup>18</sup>

À ces expériences, il faut ajouter l'Allemagne, l'Australie et le Danemark qui, depuis le début des années 1990, ont modernisé leur fonction publique afin de favoriser une meilleure représentation des jeunes dans leur effectif.

Au sein de l'Organisation de coopération et développement économiques, plusieurs pays membres ont déjà entrepris le virage pour moderniser et rajeunir leur fonction publique. Dans ce contexte, le Québec se doit également d'amorcer ce processus de renouvellement s'il veut éviter des problèmes de performance au sein de sa fonction publique.

---

16) ROYAUME-UNI. Government Statistical Service. *Equal Opportunities in the Civil Service. Data Summary 1999. 2000*, p. 44.

17) ROYAUME-UNI. Minister for the Cabinet Office. *Modernising Government*. mars 1999.

18) Ibid., p. 55-61.



## Les récents efforts déployés par le gouvernement du Québec

### 3.1. Un discours plein de promesses

Lors du discours d'ouverture de la 1<sup>re</sup> session de la 36<sup>e</sup> Législature en mars 1999, le premier ministre Lucien Bouchard annonça qu'un des principaux piliers de l'action gouvernementale, pour le nouveau mandat, serait la jeunesse du Québec.<sup>19</sup> Ce parti pris devait l'amener à appuyer des actions susceptibles d'offrir à la génération montante des moyens pour participer au développement de la nation. À long terme, c'est le Québec tout entier qui profiterait du dynamisme, de l'élan et de l'énergie de la jeunesse.

Le premier ministre insista sur l'importance pour les jeunes d'obtenir un diplôme d'études, clé de l'emploi. De plus, ils devraient profiter de l'appui des employeurs et des organisations syndicales, pour faciliter leur intégration sur le marché du travail.

Faire une place aux jeunes, c'est accepter de prendre du temps, de l'espace dans le milieu du travail, d'investir des énergies et de faire preuve de flexibilité pour la formation des apprentis, des stagiaires.<sup>20</sup>

M. Lucien Bouchard souligna que plusieurs jeunes ne peuvent compter sur un emploi régulier, en raison d'un marché du travail instable.<sup>21</sup> Ce statut socioéconomique aléatoire a pour effet d'affaiblir la stabilité financière de ce groupe de travailleurs et de retarder leur pleine participation à la vie sociale et économique du Québec. Malgré le fait qu'il soit difficile de transformer tous les emplois à statut précaire en emplois réguliers, l'AJFP croit que l'État devrait, en tant qu'employeur-modèle, donner l'exemple en réduisant la précarité d'emploi chez ses fonctionnaires.

S'inscrivant dans les orientations annoncées lors du discours d'ouverture, M. Jacques Léonard, alors ministre d'État à l'Administration et à la Fonction publique, déclara lors du dépôt du

---

19) QUÉBEC. Assemblée nationale. « Discours d'ouverture de la première session de la trente-sixième Législature. » *Journal des débats de l'Assemblée*. 3 mars 1999, p. 25.

20) Ibid., p. 27.

21) Ibid., p. 29.

Budget de dépenses 1999-2000, que « nous pouvons compter sur une fonction publique professionnelle et compétente, mais il nous faut maintenant l'ouvrir aux jeunes. »<sup>22</sup>

Dans le sillage de la réforme administrative dévoilée en 1999, dont l'objectif était d'améliorer la flexibilité de la gestion des affaires de l'État, une place importante était faite au rajeunissement comme outil d'appui au renouvellement de la fonction publique québécoise.

Le besoin de nouvelles compétences permettra aussi au gouvernement, dans son rôle d'employeur, de faire une place aux jeunes, de mettre à profit leur dynamisme et leur sens critique, d'attirer les meilleurs diplômés de nos institutions d'enseignement. Le gouvernement veut également faire une place plus grande à la diversité québécoise au sein de son personnel, afin de mieux refléter la société d'aujourd'hui.<sup>23</sup>

C'est avec un discours ouvert sur la jeunesse que le Parti québécois entendait marquer son second mandat.

### 3.2 Les gestes posés et leurs résultats

Depuis les cinq dernières années, le gouvernement du Québec a inscrit dans son discours le désir de réduire la précarité d'emploi chez les jeunes et de rajeunir sa fonction publique. Qu'en est-il des actions posées afin de transposer dans la réalité cette volonté clairement affirmée ?

#### 3.2.1 Le Sommet du Québec et de la jeunesse et la politique jeunesse

##### Gestes posés

Le Sommet du Québec et de la jeunesse a eu lieu en février 2000. Son principal objectif était de « favoriser le développement d'un Québec ouvert sur le monde, équitable et qui intégrera mieux les jeunes. »<sup>24</sup> L'identification des divers problèmes vécus par les jeunes et une réflexion sur les actions à poser pour améliorer leur quotidien et leur engagement au sein de la société faisaient partie du mandat. Des chantiers préparatoires au Sommet devaient permettre d'en venir à un consensus sur les gestes à poser.

---

22) QUÉBEC. Cabinet du ministre d'État à l'Administration et à la Fonction publique. « Dépôt du Budget de dépenses 1999-2000 : “ Il nous faut maintenant ouvrir la fonction publique aux jeunes. ” » *Communiqué*, numéro 4, 25 mars 1999.

23) QUÉBEC. Secrétariat du Conseil du trésor. *Pour de meilleurs services aux citoyens : Un nouveau cadre de gestion pour la fonction publique : Énoncé de politique sur la gestion gouvernementale*. 1999, p. 29.

24) QUÉBEC. Bureau du Sommet du Québec et de la jeunesse. *Le Sommet*. [[www.sommet.gouv.qc.ca/fr/01\\_setup.htm](http://www.sommet.gouv.qc.ca/fr/01_setup.htm)]

Quatre chantiers ont permis d'aborder les thèmes suivants : relever les défis de l'emploi, parfaire le savoir et la formation, promouvoir une société équitable et élargir notre ouverture sur le monde.<sup>25</sup> Les nombreuses discussions que ces chantiers ont favorisées ont démontré l'urgence d'agir afin de répondre efficacement aux besoins des jeunes. Il est ressorti de ces chantiers un message pour demander au gouvernement de favoriser l'amélioration des qualifications que possèdent les jeunes, de mobiliser la société québécoise pour appuyer l'insertion à l'emploi de 50 000 membres de ce groupe et de se doter d'une stratégie de rajeunissement de la fonction publique.

Du Sommet émergea l'engagement du gouvernement d'élaborer une politique jeunesse. Cette dernière devait établir les orientations de l'action gouvernementale dans ce domaine, par le biais des thèmes suivants : l'éducation, l'emploi, la lutte à l'exclusion, l'exercice de la citoyenneté ainsi que le développement durable. De plus, l'État, en collaboration avec ses partenaires syndicaux, se devait d'amorcer le rajeunissement de la fonction publique.

Le thème du renouvellement de la fonction publique est présent dans la politique jeunesse dévoilée en mai 2001.<sup>26</sup> Deux stratégies sont présentées à cet égard :

- ❖ Accentuer les efforts de rajeunissement et de renouvellement de la fonction publique et des réseaux publics ;
- ❖ Inciter les ministères et organismes à élaborer une planification stratégique de ressources humaines qui fait état des moyens qu'ils entendent prendre pour garantir une présence accrue des jeunes au sein de leur organisation et pour assurer le transfert des connaissances.<sup>27</sup>

### **Résultats**

Il est à noter qu'aucun échéancier de réalisation n'est spécifié dans la politique jeunesse, ce qui aurait bonifié sa crédibilité et aurait amené le gouvernement à amorcer un renouvellement durable de la fonction publique.

En septembre 2000, le Comité de suivi des engagements du Sommet du Québec et de la jeunesse démontra que très peu d'engagements gouvernementaux s'étaient réalisés, notamment en ce qui

---

25) QUÉBEC. Bureau du Sommet du Québec et de la jeunesse. *Éléments de réflexion*. 1999, p. 10.

26) QUÉBEC. Secrétariat à la jeunesse. *Politique québécoise de la jeunesse : La jeunesse au cœur du Québec*. mai 2001, p. 14-17.

27) Ibid., p. 30.

concerne l'accès des jeunes à la fonction publique.<sup>28</sup> L'AJFP constate que le Sommet a créé beaucoup d'attentes, mais peu se sont transformées en résultats concrets.

Il est trop tôt pour se prononcer sur les résultats qui découleront de la politique. D'ailleurs, nous sommes toujours dans l'attente du plan d'action du gouvernement découlant de sa politique jeunesse. L'AJFP s'est fixée comme devoir d'assurer un suivi des initiatives gouvernementales touchant à la place des jeunes au sein de la fonction publique et de surveiller les actions concrètes qui devraient en résulter.

### **3.2.2 Création d'un guichet unique pour la dotation des emplois : des milliers d'occasionnels sacrifiés**

#### **Gestes posés**

La signature des conventions collectives de la fonction publique pour la période 1998-2002 marqua une nouvelle étape pour une meilleure reconnaissance des travailleurs à statut précaire. Les nouvelles dispositions des ententes facilitaient le passage des occasionnels vers des emplois réguliers, grâce à la création d'un guichet unique pour la dotation des emplois.<sup>29</sup>

Le régime de transition vers ce guichet unique prévoyait, pour solutionner le problème des « faux occasionnels », la titularisation des occasionnels ayant œuvré pour le gouvernement 55 mois dans les 60 mois précédant la signature de l'entente. De plus, l'on proposait aux occasionnels un concours réservé pour ceux ayant travaillé dans un même ministère et un même corps d'emploi pendant 12 mois sur une période de 15 mois précédant la date de signature de la convention collective (1<sup>er</sup> avril 1999).<sup>30</sup> Pour certaines catégories de fonctionnaires, le critère d'accès aux concours réservés était de 30 mois dans les 36 derniers mois du même échéancier.<sup>31</sup>

#### **Résultats**

La création du guichet unique est censé faciliter la transition du statut d'employé occasionnel à celui d'employé permanent. Cependant, bien que les effets bénéfiques anticipés à long terme

---

28) QUÉBEC. Comité de suivi des engagements du Sommet du Québec et de la Jeunesse. *Sommaire de l'état d'avancement des mesures et des actions découlant des consensus du Sommet du Québec et de la jeunesse*. septembre 2000.

29) SYNDICAT DE PROFESSIONNELLES ET PROFESSIONNELS DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Présentation du règlement sur les occasionnels et les occasionnelles*. 16 février 2000, p.1-3.

30) Ibid. p. 2-3.

31) QUÉBEC. Secrétariat du Conseil du trésor. « Lettre d'entente numéro 17 concernant les mesures permettant à un employé occasionnel ou saisonnier d'être inscrit sur une liste de déclaration d'aptitudes. » *Convention collective de travail des fonctionnaires (1998-2002)*.

pour les occasionnels restent à vérifier, à court terme, les conséquences de l'application de cette nouvelle disposition ont été désastreuses.

Les personnes non admissibles aux concours réservés, de même que celles qui les ont échoués, sont condamnées à perdre leur emploi. Pour accéder de nouveau à un poste dans la fonction publique, ils devront soumettre leur candidature dans le cadre des concours de recrutement public.<sup>32</sup> Ce nouveau mode de dotation a pour conséquence le licenciement de près de 5000 occasionnels, dont 39 % sont des jeunes de moins de 35 ans.<sup>33</sup>

**L'AJFP demandait alors que toutes les personnes ayant un lien d'emploi puissent participer à ces concours. Le gouvernement a plutôt fait le choix, avec l'accord des syndicats, de sacrifier des employés déjà formés au profit du recrutement à l'extérieur de la fonction publique de nouveaux fonctionnaires pour combler ces postes. L'approche retenue démontre un manque de planification et de rigueur en matière de gestion de personnel, que payent aujourd'hui des milliers d'ex-fonctionnaires, dont de nombreux jeunes.**

Selon l'ancien président du SFPQ, M. Serge Roy, le coût d'une telle mesure se chiffrera au minimum à 85 M \$, car il faudra réinvestir dans la formation du nouveau personnel.<sup>34</sup> Ce choix constitue à la fois un gaspillage de fonds publics et une mesure qui n'optimise pas la productivité des ressources de l'État. Ces faits laissent songeur à l'égard de la cohérence des politiques gouvernementales en matière de gestion de personnel.

### 3.2.3 Boni au rendement et abolition des avancements accélérés d'échelons

#### Gestes posés

La *Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires*<sup>35</sup> adoptée en avril 2000, est venue abolir l'avancement accéléré d'échelon et introduit les bonis pour rendement exceptionnel ou pour études de perfectionnement.

---

32) SYNDICAT DE PROFESSIONNELLES ET PROFESSIONNELS DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. Op. cit.

33) Document transmis à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse par le Conseil du trésor le 23 mai 2001.

34) CORBEIL, Michel. « Un gaspillage : Le SFPQ veut étendre à tous les occasionnels l'accès aux concours réservés. » *Le Soleil*. 3 avril 2000, p. A7.

35) QUÉBEC. Secrétariat du Conseil du trésor. « Directive 5.2.1.3 : Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires. » *Recueil des politiques de gestion*. vol. 5.

La principale différence entre l'avancement accéléré d'un échelon et le boni, c'est que dorénavant les personnes éligibles obtiennent une prime établie à partir d'un pourcentage du salaire obtenu pour la période évaluée.

### **Résultats**

L'abolition des avancements accélérés d'échelon défavorise les jeunes employés sur le plan salarial. Sous l'ancien système, un échelon supplémentaire, que le fonctionnaire conservait jusqu'à la fin de sa carrière, s'ajoutait, ce qui au point de vue monétaire était beaucoup plus avantageux qu'un boni.

**Étrangement, cette modification permet aux fonctionnaires qui avaient atteint le niveau maximal d'échelon, soit les employés ayant le plus d'ancienneté, qui n'étaient donc plus admissibles aux avancements accélérés d'échelon, de bénéficier d'une nouvelle mesure de reconnaissance. Encore une fois, le choix du gouvernement profitera aux aînés et ce, au détriment des jeunes employés.**

### **3.2.4 Recrutement ouvert au public : non-reconnaissance de l'expérience et de la scolarité**

#### **Gestes posés**

Au printemps 2001, le Secrétariat du Conseil du trésor annonça une vague de recrutement sans précédent ouvert à l'ensemble de la population du Québec. L'objectif était de combler 6000 postes, qui pour la plupart n'exigeaient aucune expérience de travail et s'effectuaient aux conditions minimales d'embauche.

Les dernières conventions collectives prévoyaient un nouveau régime de traitement lors de l'entrée en fonction des nouveaux fonctionnaires. Dorénavant, ce traitement « ne correspondra plus au nombre d'années d'expérience de l'employé, mais aux conditions publiées dans l'appel de candidatures du concours ou aux pré-requis identifiés lors de la sélection d'employés occasionnels. »<sup>36</sup>

---

36) QUÉBEC. Commission des normes du travail. « Note de service à l'intention des gestionnaires de la Commission des normes du travail ayant comme objet les principales modifications introduites aux conventions collectives 1998-2002 et les nouvelles dispositions concernant l'attribution des taux de traitement et des bonis à certains fonctionnaires. » 26 avril 2000.

Les seules personnes qui verront leur expérience reconnue sont les fonctionnaires ayant le statut d'occasionnels ou qui ont été en lien d'emploi à titre d'occasionnel depuis le 30 juin 1998, et qui sont nommés à titre temporaire ou occasionnel dans la même classe d'emploi.<sup>37</sup>

Dorénavant, le salaire à l'entrée en fonction ne correspondra plus au nombre d'années d'expérience et ne sera plus établi en lien avec la scolarité du postulant. Les conditions de travail publiées dans l'appel de candidatures du concours ou les préalables identifiés lors de la sélection d'occasionnels seront les seules balises pour déterminer la rémunération à l'entrée.<sup>38</sup>

### **Résultats**

En vertu de ces changements, l'employeur ne reconnaîtra pas la scolarité qui surpasserait celle demandée dans les concours de recrutement. Cette mesure touchera particulièrement les détenteurs de maîtrise et de doctorat. Fait relativement cocasse compte tenu que le gouvernement vante les mérites de poursuivre des études supérieures.

De plus, les jeunes travailleurs du secteur privé qui auraient aimé intégrer la fonction publique en amenant de nouvelles idées et un savoir-faire différent, ne verront pas leur expérience acquise reconnue. Ils risquent alors d'être rebutés par la mesure actuelle. La fonction publique se prive ainsi d'une main-d'œuvre qualifiée et diversifiée.

Pour les nouveaux employés, les impacts financiers de ces nouveaux choix seront importants. Mais au-delà des pertes monétaires que subiront les jeunes fonctionnaires, il faut ajouter les problèmes de recrutement que cette situation entraînera dans certains secteurs, comme dans le domaine des technologies de l'information.

Cette mesure aura pour conséquence de détourner plusieurs jeunes d'une carrière dans la fonction publique. À l'heure où le Québec désire moderniser la gestion des affaires de l'État, l'AJFP s'interroge sur l'opportunité d'une telle décision. **Sur les 6000 postes annoncés, environ 5000 sont à statut précaire.**

---

37) QUÉBEC. Secrétariat du Conseil du trésor. « Directive 5.2.1.3 : Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires. » Op. cit., articles 12 et 13.

La Directive 5.2.1.2 concernant les normes de détermination du taux de traitement de certains fonctionnaires permettait, avant d'être remplacée par la Directive 5.2.1.3, de reconnaître l'expérience jusqu'au maximum prévue en fonction des conditions d'admission. Si les conditions étaient inférieures à un crédit d'expérience de trois ans, le crédit d'expérience attribué pouvait aller jusqu'à trois ans. Il en était de même pour les concours exigeant trois années de crédit d'expérience mais moins de huit années, le crédit d'expérience pouvait aller jusqu'à huit ans. Même chose pour les postes dont les conditions d'admission sont égales ou supérieures à un crédit d'expérience de huit ans, le crédit d'expérience attribué pouvait aller jusqu'au maximum prévu pour la classe d'emploi.

38) QUÉBEC. Commission des normes du travail. Op. cit.

### 3.2.5 Stages pour nouveaux diplômés

#### Gestes posés

En 1998, le gouvernement lança le programme *Stages pour nouveaux diplômés* (SND) qui avait pour objectif de permettre à des personnes ayant obtenu récemment un diplôme collégial ou universitaire d'effectuer un stage d'une durée de deux ans dans un ministère ou un organisme public. Sous la responsabilité conjointe du Secrétariat du Conseil du trésor et du ministère de l'Industrie et du Commerce, les stages visaient à :

- ❖ Développer l'employabilité des stagiaires à l'intérieur d'un contexte de travail réel ;
- ❖ Soutenir l'acquisition et le développement, par le stagiaire, de connaissances et d'habiletés en milieu de travail, de façon à favoriser son accès aux emplois sur une base régulière, chez un employeur du secteur privé ou public ;
- ❖ Favoriser l'apport d'idées nouvelles et de sang nouveau dans la fonction publique.<sup>39</sup>

Ces visées semblaient théoriquement s'inscrire dans un plan de rajeunissement de la fonction publique.

#### Résultats

La plupart des jeunes ayant pu bénéficier du programme n'ont pu rejoindre les rangs de la fonction publique à la fin de leur stage puisque aucune mesure n'a été prise par le Conseil du trésor pour faciliter ce processus.

Pour une grande majorité (91,9 %) de stagiaires, le programme aurait dû faciliter la transition vers un emploi dans la fonction publique.<sup>40</sup> Cette mesure aurait permis de conserver une main-d'œuvre qualifiée, déjà au fait de la culture corporative de l'Administration. Leur embauche aurait été, sans contredit, un élément de solution peu coûteux afin de renouveler la fonction publique d'une façon durable et efficace. Parce que le gouvernement n'a pas voulu donner une suite logique à une initiative qui était louable.

Malgré le discours gouvernemental qui favorisait l'élimination dans les conventions collectives des clauses discriminatoires (les *clauses orphelins*) envers les jeunes travailleurs, le Conseil du trésor ne prêcha pas par l'exemple lorsqu'il sélectionna près de 500 jeunes récemment diplômés pour participer à ce programme. Un sondage effectué auprès des stagiaires a révélé que 83,1% d'entre eux considéraient que leurs tâches correspondaient davantage à un emploi régulier dans

---

39) QUÉBEC. Secrétariat aux relations avec les jeunes et les aînés. *Répertoire des programmes Jeunesse du gouvernement du Québec : 1998-1999*. 1998, p. 54.

40) Sondage effectué en 1999 par le Regroupement des stagiaires nouveaux diplômés de la fonction publique du Québec.



la fonction publique, qu'à un stage <sup>41</sup>, malgré une rémunération qui correspondait à celle d'un emploi d'été pour étudiants.

### **3.2.6 Le recrutement de finissants auprès d'établissements d'enseignement**

#### **Gestes posés**

Le Secrétariat du Conseil du trésor a tenu à partir de l'automne 1999, des concours réservés aux finissants universitaires et collégiaux, lesquels donnaient accès à des postes occasionnels ou réguliers. <sup>42</sup> Par ce geste, il souhaitait embaucher davantage de jeunes et ainsi revivifier la fonction publique.

#### **Résultats**

Ce programme est apparu peu de temps après l'embauche de la seconde cohorte de stagiaires nouveaux diplômés. Le recrutement universitaire et collégial offrait des conditions de travail nettement plus avantageuses (salaire beaucoup plus élevé et accès à un emploi permanent dès l'embauche ou pouvant y mener) que celles offertes aux stagiaires, malgré le fait que la clientèle visée par ces programmes se retrouvait, à peu de chose près, dans le même bassin de diplômés et que dans la plupart des cas, ils avaient les mêmes fonctions. Notons que les jeunes diplômés ayant complété leurs études depuis seulement quelques mois se sont vus refuser l'accès à ces concours.

Les stagiaires nouveaux diplômés n'ont pas pu participer à ces concours de recrutement, ce qui a provoqué énormément d'insatisfaction chez les jeunes étant donnée l'incohérence de la mesure. Une situation où la main gauche ignore ce que fait la main droite.

### **3.2.7 Six millions \$ pour l'intégration des jeunes à la fonction publique**

#### **Gestes posés**

Le ministre d'État à l'Administration et à la Fonction publique, M. Sylvain Simard, annonçait en juin 2001 des mesures totalisant 6,4 M \$ pour renouveler la fonction publique. Les moyens d'action retenus sont les suivants :

- ❖ Mettre en place une expérience-pilote de mentorat pour les jeunes embauchés dans le cadre des recrutements universitaire et collégial ;
- ❖ L'élaboration d'un programme d'accueil gouvernemental pour les nouveaux fonctionnaires ;

---

41) Ibid.

42) Op. cit., QUÉBEC. Cabinet du ministre d'État à l'Administration et à la Fonction publique. 25 mars 1999.

- ❖ Un accroissement du nombre de stages en cours d'études ;<sup>43</sup>
- ❖ La formation d'un comité de travail sur l'intégration des jeunes.<sup>44</sup>

Par cette annonce, l'AJFP constate que le président du Conseil du trésor réalise, contrairement à son prédécesseur, l'urgence d'agir afin de rajeunir la fonction publique. En effet, en 2010, près de la moitié des fonctionnaires actuellement en poste auront pris leur retraite.

### **Résultats**

Les projets de mentorat et de programme d'accueil sont des initiatives louables, qui permettront de faciliter l'intégration de la relève. Toutefois, il est important de souligner que ce programme est réservé uniquement aux nouveaux fonctionnaires embauchés dans le cadre des concours de recrutement dans les institutions d'enseignement.

**Par ailleurs, l'engagement du ministre Simard d'accroître le nombre de stagiaires pour améliorer l'accès des jeunes au marché du travail constitue un pas dans la bonne direction. Cependant, au terme de leur stage, les participants à ce programme devraient pouvoir intégrer la fonction publique, ce qui n'est pas prévu. Autrement, cette mesure ne pourra pas contribuer à l'objectif de rajeunissement.**

Lors de sa conférence de presse, M. Sylvain Simard a insisté sur le besoin de recruter les meilleurs diplômés en privilégiant l'excellence et l'expertise. Cependant, dans un but de cohérence avec cette volonté, il serait nécessaire de reconnaître la scolarité et l'expérience acquises par les jeunes au moment de leur entrée en fonction. Ce qui n'est pas le cas actuellement.

---

43) QUÉBEC. Cabinet du ministre d'État à l'Administration et à la Fonction publique. « Renouvellement de la fonction publique québécoise – 6,4 millions pour accroître et favoriser l'intégration des jeunes. » *Communiqué*. 26 juin 2001.

44) QUÉBEC. Cabinet du ministre d'État à l'Administration et à la Fonction publique. « Renouvellement de la fonction publique québécoise – Création d'un comité de travail sur l'intégration des jeunes. » *Communiqué*. 26 juin 2001.

## Recommandations

Le départ à la retraite d'environ la moitié des effectifs de la fonction publique québécoise au cours des dix prochaines années est certainement l'un des enjeux organisationnels les plus importants auxquels sont confrontés présentement les ministères et organismes. La perte de l'expertise et de la culture organisationnelle sont des problématiques majeures qui menacent la pérennité de nos institutions. Dans de telles circonstances, la planification d'une relève par chacun des ministères et organismes revêt une importance capitale.

**Compte tenu de l'ampleur et de l'importance de l'opération de renouvellement qui doit être réalisée au sein de la fonction publique québécoise, il est essentiel que cette démarche s'inscrive à l'intérieur de la planification stratégique des différents ministères et organismes.** Ces derniers doivent tous être appelés à réaliser une démarche de planification stratégique spécifique à la jeunesse visant à instaurer efficacement une relève au sein de leur organisation. Cette démarche devrait amener les ministères et organismes à se doter dans un premier temps d'une vision en matière de renouvellement.

### *La vision*

*Il serait illusoire de vouloir réaliser une planification de la relève sans avoir une vision de ce à quoi l'on aspire dans la fonction publique pour les jeunes. Il est impératif que les dirigeants des ministères et organismes dotent leurs organisations d'une vision qui leur permettra de mesurer les écarts entre la situation souhaitée et celle qui prévaut dans leur organisation en matière de renouvellement. Une vision de la relève bien articulée devrait inculquer aux employés le sens d'une mission à accomplir, les encourager à atteindre leurs objectifs et leur donner un contexte pour prendre des décisions éclairées relativement aux priorités accordées aux divers éléments. Il incombe aux cadres supérieurs de participer à l'élaboration de cette vision et de la communiquer de façon à susciter l'intérêt et l'enthousiasme de l'équipe de gestion, et éventuellement de tous les employés.*

La définition d'une vision est une étape cruciale qui permet de mesurer les écarts entre la situation souhaitée et celle vécue présentement. Il s'agit d'une prémisse essentielle pour l'identification des enjeux organisationnels qui permettront d'élaborer des orientations et des objectifs à atteindre. **Cette façon de faire s'inscrit en tout point avec le nouveau cadre de gestion implanté récemment par le gouvernement qui vise l'atteinte de résultats clairement définis selon une stratégie organisationnelle structurée.**

Mentionnons que pour l'élaboration de cette planification stratégique « jeunesse », les ministères et organismes devraient mettre à contribution les jeunes par différents moyens comme par

exemple par la constitution d'une table ou d'un comité jeunesse à l'intérieur de l'organisation. Nous reviendrons d'ailleurs sur ce point.

Les recommandations formulées dans ce rapport se regroupent sous quatre grandes orientations qui devraient être prises en compte par les ministères et organismes dans la définition de leur planification stratégique « jeunesse ».

### **4.1 PREMIÈRE ORIENTATION : Une fonction publique accessible aux jeunes**

Au cours des dernières années, l'accès des jeunes à la fonction publique québécoise a été limité puisque la plupart des concours publics exigeaient que les candidats aient plusieurs années d'expérience. Tout récemment, le gouvernement a mis de l'avant les concours à exigences minimales qui ne nécessitent pas d'expérience mais un niveau de scolarité qui répond aux exigences de l'emploi. Cela représente une véritable avancée pour les jeunes qui ont enfin l'opportunité de pouvoir accéder aux concours. Toutefois, cette mesure sera sans effet si les ministères et organismes ne se sont pas dotés d'objectifs clairs visant à favoriser le recrutement de jeunes.

#### **Recommandation 1**

*Que les ministères et organismes se dotent d'objectifs annuels en matière d'embauche afin que la proportion des employés de moins de 35 ans soit représentative de leur présence dans la population active d'ici 2007.*

#### **Recommandation 2**

*Que les ministères et organismes réduisent la précarité d'emploi vécue par les jeunes en s'assurant que 70 % des jeunes de moins de 35 ans occupent des postes permanents au sein de l'organisation.*

### **4.2 DEUXIÈME ORIENTATION : Une fonction publique qui accueille et intègre efficacement ses jeunes employés**

Les rouages complexes et particuliers de l'administration publique, ainsi que sa taille importante, peuvent être déroutants pour les nouveaux employés. Ces derniers doivent souvent se familiariser par eux-mêmes et en quatrième vitesse avec les lois, directives et procédures avec lesquelles ils devront composer dans l'exécution de leurs fonctions. Certaines connaissances sont nécessaires à tous les employés (par exemple le processus législatif, le fonctionnement du Conseil exécutif, la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection*

*des renseignements personnels, etc.)* tandis que d'autres sont plus spécifiques aux ministères et organismes ainsi qu'aux emplois occupés. Par ailleurs, l'accueil de ces nouveaux employés est plus souvent qu'autrement réduit à la présentation des collègues de travail et à la remise de divers documents, toute intégration ou formation supplémentaire étant à la discrétion des gestionnaires.

### **Recommandation 3**

*Que tous les ministères et organismes se dotent d'un programme d'accueil des jeunes employés et qu'ils s'assurent que ce programme est efficace.*

### **Recommandation 4**

*Que tous les ministères et organismes offrent des programmes de «coaching» ou de mentorat aux jeunes qui occupent nouvellement un poste que ce soit par mutation, promotion ou recrutement.*

### **Recommandation 5**

*Que tous les ministères et organismes réalisent une planification de la main-d'œuvre permettant un transfert d'expertise aux jeunes employés occupant de nouvelles fonctions.*

## **4.3 TROISIÈME ORIENTATION :**

### **Une fonction publique qui s'assure de maintenir une relève bien engagée**

Il est essentiel de permettre aux jeunes de prendre part activement à la vie de l'organisation à tous les niveaux. L'AJFP est d'avis que les jeunes doivent participer aux instances décisionnelles des ministères et organismes publics, avoir une place au sein des comités de gestion des directions générales, des comités de direction des ministères et organismes publics et des conseils d'administration des organismes publics qui relèvent des ministères. La formule des comités de jeunes au sein des ministères et organismes publics augmente en popularité mais n'est pas encore généralisée et gagnerait à l'être de façon systématique. C'est un pas dans la bonne direction.

D'ailleurs, il y a déjà six ans, le Comité consultatif de la gestion du personnel (CCGP) du gouvernement du Québec, à l'occasion du Sommet sur l'économie et l'emploi qui s'est tenu en 1996, décidait de présenter un mémoire aux autorités gouvernementales visant à accroître la présence des jeunes au sein de la fonction publique <sup>45</sup>.

---

45) Québec. Comité consultatif de la gestion du personnel. *Accroître la présence des jeunes au sein de la fonction publique. Pistes d'action 1997-2000. Mémoire présenté en prévision du Sommet sur l'économie et l'emploi.* Octobre 1996.

Le CCGP constatait lui aussi la situation alarmante chez les jeunes employés de l'État, sous-représentés par rapport aux cohortes plus âgées de main-d'œuvre. Aux prises avec une fonction publique vieillissante et sans perspective de relève, le CCGP est d'avis que l'État n'adopte pas de mesures pour épouser les tendances en matière de nouvelle organisation du travail et pour répondre adéquatement aux emplois qui émergent au rythme de l'évolution technologique, au profit de la polyvalence et de la flexibilité des compétences. Afin d'accroître la présence et la participation des jeunes dans la fonction publique, le CCGP propose onze pistes de solution, qui se divisent en trois objectifs, dont la nomination de jeunes aux conseils d'administration et à la direction de certains organismes publics et péripublics et la création, dans des ministères et organismes, des cellules de jeunes œuvrant comme des équipes de consultants internes chargées de réaliser des projets dans des secteurs nouveaux.

La réalisation des objectifs et des actions proposés par le CCGP comporte une stratégie d'implantation. Elle se fonde sur une approche de gestion prévisionnelle des ressources humaines et de préparation de la relève.

### **Recommandation 6**

*Que tous les ministères et organismes se dotent d'un comité ou d'une table jeunesse afin de permettre aux jeunes de prendre part activement au renouvellement de la fonction publique. Cette table constituera un levier important au sein de l'organisation pour participer à la réalisation d'une planification stratégique jeunesse ainsi qu'en assurer le suivi.*

### **Recommandation 7**

*Que tous les ministères et organismes permettent aux jeunes d'accéder aux concours de promotion pour des postes de coordination et de gestion en réduisant le nombre d'années d'expérience requises au minimum.*

### **Recommandation 8**

*Que tous les ministères et organismes aient 20 % de jeunes de moins de 35 ans sur des postes de gestion et de coordination.*

## **4.4 QUATRIÈME ORIENTATION : Une fonction publique qui reconnaît le potentiel de ses jeunes travailleurs**

La main-d'œuvre québécoise, grâce entre autres au financement public de l'instruction post-secondaire instauré au début de la Révolution tranquille, est mieux formée qu'avant et répond à plusieurs égards aux besoins de l'économie. Le secteur public n'est pas en reste sur ce plan : il peut accueillir dans ses effectifs des diplômés et des jeunes travailleurs issus des meilleurs

départements de nos collègues et universités, parfois d'institutions d'enseignement situées aux États-Unis, en Europe et au Canada. Des têtes bien faites et bien pleines, bien formées avec ou sans expérience, voilà ce que le Québec a besoin et ce que ses jeunes lui proposent pour relever les défis de l'administration publique pour les prochaines années.

Les données démographiques démontrent que notre société devra bientôt faire face à des pénuries importantes de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs d'activités. Sans aucun doute, la fonction publique québécoise devra dans ce contexte offrir des conditions compétitives pour recruter des jeunes. Une fonction publique qui reconnaît le potentiel et la qualité de ses jeunes travailleurs pose les gestes correspondants, c'est-à-dire, rémunère adéquatement ses employés en reconnaissant leur scolarité et leur expérience professionnelle pertinente.

Malheureusement, comme il a été mentionné précédemment, le gouvernement ne reconnaît plus l'expérience et la scolarité additionnelle des jeunes pour établir leur salaire de départ. De plus, le gouvernement a aboli les avancements accélérés d'échelon.

Afin d'attirer les meilleurs jeunes, tant des réseaux de l'éducation, de la santé et des municipalités et du secteur privé, le Secrétariat du Conseil du trésor devrait notamment changer ces règles pour reconnaître l'expérience pertinente acquise ailleurs que dans la fonction publique. Sinon, le maintien de ces règles répondra, à notre avis, uniquement à des objectifs budgétaires au fond, et sur la façade politique, à des objectifs de rajeunissement. Il y a des limites à ne pas franchir pour parvenir au rajeunissement des effectifs. Celle d'en faire exclusivement un objectif budgétaire avant toute chose nous apparaît comme démagogique et dépourvue de bon goût et de respect envers les jeunes et la population dans une plus large mesure.

Le changement de règles n'exclut pas la tenue des concours aux conditions minimales d'admission. Cependant, il y a lieu de préciser, en modifiant l'article 8 de la directive 5.3.1.3<sup>46</sup> et tous les autres qui touchent au taux de traitement, qu'il est essentiel que l'expérience et la scolarité soient prises en compte dans l'attribution du taux de traitement au recrutement lors des concours aux conditions minimales. De plus, cette modification permettrait de refléter la réalité d'aujourd'hui et des dernières années : des jeunes ont acquis de l'expérience pertinente ailleurs que dans la fonction publique, cette expérience a déjà un prix hors fonction publique et l'État québécois devrait reconnaître ce fait par équité.

### **Recommandation 9**

*Que le gouvernement reconnaisse, sur le plan salarial, l'expérience et la scolarité accumulées par un jeune avant sa date d'embauche comme c'était le cas avant mars 2000.*

---

46) QUÉBEC. Secrétariat du Conseil du trésor. « Directive 5.2.1.3 : Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires. » *Recueil des politiques de gestion*, vol. 5.

### **Recommandation 10**

*Que le gouvernement réimplante les avancements accélérés d'échelon pour les employés ayant eu un rendement exceptionnel.*

### **Recommandation 11**

*Que les ministères et organismes développent des mécanismes pour reconnaître et promouvoir l'excellence de leurs jeunes employés.*



## Conclusion

Comme nous pouvons le constater, la plupart des initiatives lancées par le gouvernement du Québec en matière de renouvellement n'ont pas porté fruit. Au contraire, certains gestes posés ont carrément nuit à la reconnaissance des jeunes notamment au niveau salarial. L'AJFP est d'avis que l'implication de chacun des ministères et organismes en matière de renouvellement est essentielle pour obtenir des résultats concrets pour l'embauche et l'intégration des jeunes dans la fonction publique.

Le renouvellement de la fonction publique québécoise repose essentiellement sur les épaules de chacun des ministères et organismes qui ont la responsabilité de réaliser une gestion visant à maintenir le savoir, l'expertise et la culture de l'organisation. Il est donc essentiel qu'ils s'impliquent dès maintenant dans le renouvellement de leurs effectifs et que cette préoccupation soit traduite à l'intérieur de leur planification stratégique ; la seule preuve tangible pouvant nous permettre d'apprécier les efforts qui y seront consacrés.

Québec, le 19 avril 2002