

Cadres supérieurs Vers l'appropriation de nouvelles valeurs

La démarche du gouvernement du Québec pour le développement de ses cadres supérieurs

par Jean-Claude Deschênes

Jean Monnet, le père de la Communauté économique européenne, répétait: «Les hommes n'acceptent le changement que dans la nécessité et ne voient la nécessité que dans la crise». L'évolution des économies, des valeurs sociales, des mouvements migratoires et des structures socio-politiques ont amené la plupart des pays et notamment les pays industrialisés à évaluer leur performance comparative et à améliorer l'efficacité de leur administration publique. Les pressions croissantes de la mondialisation ont entraîné l'ensemble des pays à réexaminer leur organisation administrative et leurs pratiques de gestion.

La décentralisation de l'appareil de gestion, la redistribution des compétences, la mesure des performances, la déréglementation, les compressions d'effectifs et le développement des capacités constituent la trame de fond des pays membres de l'OCDE. Dans un récent rapport de cet organisme (juin 1990), on note: «Les gouvernements reconnaissent pour la première fois de façon collective et officielle l'existence d'un lien entre l'efficacité du secteur public et les performances globales de l'économie nationale...»

Au Canada, le gouvernement fédéral a déjà reconnu la nécessité d'agir, a mis sur pied un vaste projet de réforme administrative nommé *Fonction publique 2000* et il a mandaté son Centre canadien de gestion pour la formation et le perfectionnement de la haute fonction publique fédérale.

Portrait de la fonction publique

Au gouvernement du Québec, qu'en est-il? Rappelons d'abord une vision macro-statistique de l'État québécois. Il s'agit d'une très vaste organisation regroupant 25 ministères, 160 organismes de statuts variés ainsi qu'environ 900 établissements de santé et de services sociaux, 300 établissements décentralisés dans le domaine de l'enseignement. Sont aussi étroitement associés à cette organisation de l'État du Québec trois communautés urbaines,

96 MRC et 1500 cités et villes. Le tout représente au-delà de 400 000 personnes. C'est d'un poids considérable pour une population de 6,6 millions d'habitants. Pensons, à titre de comparaison, qu'IBM regroupe, dans l'ensemble, 400 000 employés.

Les cadres supérieurs du gouvernement québécois (2600 personnes) ont en moyenne 48 ans et 14 ans d'expérience en gestion. Plus de 90% d'entre eux ont une formation universitaire et près de 50% ont un diplôme de 2^e ou de 3^e cycle universitaire. Il faut noter aussi que 48% n'ont pas de formation spécifique en gestion.

Le vieillissement rapide caractérise aussi ce groupe suite au ralentissement du recrutement des effectifs depuis près de dix ans. Chez les cadres supérieurs, la proportion des personnes de 45 ans et plus est passée de 52,5% en 1984 à 57,2% en 1988. Selon le scénario le plus vraisemblable, cette proportion sera de 65,3% en l'an 2000. En 1985, 16% de l'ensemble des effectifs avaient moins de 30 ans. Cinq ans plus tard, en 1990, seulement 6,5% des effectifs ont moins de 30 ans.

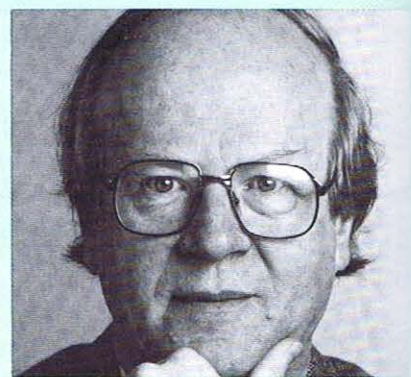
En soi, ces données ne créent pas un problème et ne signifient pas un désastre. En effet, les effectifs plus âgés représentent une certaine assurance de maturation, de fiabilité, de loyauté, etc. Mais, le non-renouvellement prolongé des effectifs combiné à un vieillissement systématique est loin de procurer

les idées nouvelles et la stimulation que requièrent les changements dans notre société et la modernisation des pratiques administratives au sein de l'appareil de l'État.

Modernisation de l'administration publique

Dans un rapport de 1987 intitulé «Pour une rénovation de l'administration publique», on insistait sur la gestion des ressources humaines «parce qu'elle est la principale ressource de l'administration publique, des efforts constants et sans cesse renouvelés doivent être faits pour en assurer la formation, le perfectionnement et le recyclage...»

Pour donner une suite concrète à ces observations et orientations, un comité de sous-ministres fut mandaté pour revoir les modes de gestion des ressources humaines. Se penchant en priorité



L'auteur

Jean-Claude Deschênes est directeur du Centre de développement des cadres supérieurs à l'École nationale d'administration publique (ÉNAP).

Depuis 1978, il fut sous-ministre au ministère des Affaires sociales et à celui de l'Environnement et également Secrétaire général associé au Conseil exécutif du gouvernement du Québec.

Détenteur d'une maîtrise en sciences sociales, économiques et politiques et d'une autre en administration de la santé, M. Deschênes est actif depuis 30 ans dans le domaine de la formation et du développement des cadres supérieurs.

À compter de ce mois, il signe une chronique mensuelle sur le développement des cadres supérieurs dans la fonction publique.

L'auteur serait fort heureux de recevoir tout commentaire, suggestion ou critique que pourraient susciter ces textes. On peut lui écrire au

Centre de développement
des cadres supérieurs,
ÉNAP, 945, avenue Wolfe,
Sainte-Foy (Qc) G1V 3J9

sur le personnel d'encadrement, ce comité, présidé par M. Pierre Bernier, chargé de mission auprès du Secrétaire général, et avec le concours de l'Office des ressources humaines, présidé par M. Jocelyn Jacques, a analysé diverses facettes de la gestion des cadres supérieurs (formation, mobilité, âge, etc.). Les données présentées ci-dessus sont extraites des travaux de ce comité.

En parallèle, un autre comité de sous-ministres se penchait, dans une perspective d'ensemble (qu'on pourrait qualifier de *corporative*), sur les priorités de développement souhaitables pour l'ensemble du personnel d'encadrement. L'importance stratégique de ce comité peut être signalée par le fait qu'il est présidé par M. Benoît Morin, secrétaire général du gouvernement.

C'est ce comité qui en 1990 définissait pour l'ensemble des cadres supérieurs un programme général de développement sur les thèmes suivants:

- actualisation des connaissances en dynamique des finances publiques;
- développement de la compréhension de la portée pratique des règles d'éthique;
- actualisation des connaissances des composantes de l'État québécois, leur rôle, leur fonctionnement et leurs interrelations, dans la perspective de mieux transiger avec elles;
- connaissance de la problématique reliée à la protection de l'environnement;
- connaissance des changements démographiques et de leurs impacts majeurs, notamment au plan du multiculturalisme;
- développement des habiletés de gestion d'évaluation de programmes;
- développement des habiletés dans le domaine de la gestion des personnes: mobilisation, rétroaction;
- développement des habiletés d'analyse en termes stratégiques;
- l'impact des chartes des droits sur les valeurs de la société, l'établissement des priorités gouvernementales et les modes d'organisation;
- connaissance de la dynamique du secteur privé, ses institutions, ses stratégies, et les conditions de son développement au Québec;
- connaissance de la problématique et des conditions du développement économique et social dans le contexte de l'internationalisation, notamment en matière de développement régional et d'aménagement du territoire.



Le Conseil du trésor et les orientations gouvernementales

Pour bien articuler les conclusions de ces deux comités et les rendre opérationnels, le Conseil du trésor adoptait le 19 juin 1990 des orientations gouvernementales de développement concernant le personnel d'encadrement et sa relève pour les années 1990-1993. Cette décision formalise les champs de développement à prioriser et, fait marquant sur lequel nous reviendrons, mandate formellement chacun des sous-ministres en titre et dirigeants d'organismes à «prévoir systématiquement une évaluation objective du potentiel de gestion de leur personnel d'encadrement selon des méthodes éprouvées». En outre, chaque «organisation devra, en collaboration avec ses cadres, élaborer un plan annuel de développement personnalisé en harmonie avec les besoins de l'organisation et les besoins spécifiques du cadre évalué». On rappelle dans cette décision du Conseil du trésor la nécessité de relier ces mandats avec l'évaluation annuelle du rendement de chaque cadre. Pour intégrer totalement le processus, le 30 janvier 1991, le Conseil des ministres adoptait pour les sous-ministres un cadre d'imputabilité intragouvernementale, lequel comporte désormais un volet d'évaluation des projets et des réalisations des sous-ministres à l'égard de l'évaluation et du développement de leur personnel d'encadrement. Voilà les étapes majeures et les décisions récentes prises par le gouverne-

ment du Québec en regard du développement des cadres supérieurs. Il y eut maturation progressive du processus dans le sens d'une démarche intégrée. Il reste à assurer l'appropriation de l'ensemble des valeurs préconisées et des changements voulus par les sous-ministres, les dirigeants d'organismes et l'ensemble de leurs collaborateurs.

Nous verrons, dans le prochain numéro, comment une démarche parallèle, à l'intérieur de l'École nationale d'administration publique, a conduit à la naissance d'un nouveau Centre de développement des cadres supérieurs. Nous expliquerons le concept de ce Centre, les valeurs de gestion privilégiées et ses approches pédagogiques.

Enfin, au cours des prochains mois, nous aborderons les thèmes suivants:

- Le développement, outil d'adaptation aux changements
- La définition des besoins: étape-clé et talon d'Achille du développement des cadres supérieurs
- L'éthique et le cadre: des Codes à la Responsabilité.
- La mixité des cultures et la gestion des interfaces.
- Le devoir de compétence des cadres.
- Les conditions de succès pour le développement des cadres.
- Dans les grandes organisations, innover est-il possible?
- La pédagogie au service de la gestion.
- La gestion au service des citoyens. ■