



PAR COURRIEL

Québec, le 15 mai 2025



Bonjour,

Conformément aux dispositions de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (ci-après la Loi sur l'accès), nous donnons suite à votre demande reçue le 17 février 2025 par courriel.

Votre demande est formulée ainsi :

« Depuis le 1er janvier 2023, toutes les analyses, les études, les rapports et tous les autres documents pertinents, incluant les échanges courriels entre les employés de votre organisme, concernant la réflexion du secteur des services territoriaux à la clientèle du ministère de l'Emploi sur de nouvelles approches de collaboration entre ses directions générales afin d'améliorer sa prestation de services et bénéficier d'une plus grande agilité et d'une plus grande marge de manœuvre dans l'organisation du travail et l'entraide entre régions. S'il y a eu des consultations, veuillez-nous dire avec qui et à quel moment s'il vous plaît. »

Le secteur du Ministère concerné a procédé au repérage des documents.

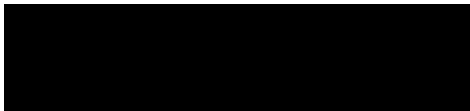
À cet effet, nous vous communiquons les documents repérés qui répondent à votre demande. Toutefois, certains documents y ont été protégés puisqu'ils comportent des recommandations ou représentent des notes et documents de travail.

...2

Cette décision s'appuie sur les articles 9, 29 alinéa 2, 37, 53 et 54 de la Loi sur l'accès (Annexe 1).

Conformément à l'article 51 de la Loi sur l'accès, nous vous informons que vous disposez d'un délai de 30 jours pour demander la révision de cette décision auprès de la Commission d'accès à l'information.

Veuillez agréer nos salutations distinguées.



Marie-Michèle Genest
Secrétaire générale adjointe
Responsable ministérielle de l'accès à l'information
et de la protection des renseignements personnels

p. j. 3

Annexe 1

Extraits de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels

9. Toute personne qui en fait la demande a droit d'accès aux documents d'un organisme public.

Ce droit ne s'étend pas aux notes personnelles inscrites sur un document ni aux esquisses, ébauches, brouillons, notes préparatoires ou autres documents de même nature.

29. Un organisme public doit refuser de confirmer l'existence ou de donner communication d'un renseignement portant sur une méthode ou une arme susceptible d'être utilisée pour commettre un crime ou une infraction à une loi.

Il doit aussi refuser de confirmer l'existence ou de donner communication d'un renseignement dont la divulgation aurait pour effet de réduire l'efficacité d'un programme, d'un plan d'action ou d'un dispositif de sécurité destiné à la protection d'un bien ou d'une personne.

37. Un organisme public peut refuser de communiquer un avis ou une recommandation faite depuis moins de dix ans, par un de ses membres, un membre de son personnel, un membre d'un autre organisme public ou un membre du personnel de cet autre organisme, dans l'exercice de leurs fonctions.

Il peut également refuser de communiquer un avis ou une recommandation qui lui ont été faits, à sa demande, depuis moins de dix ans, par un consultant ou par un conseiller sur une matière de sa compétence.

53. Les renseignements personnels sont confidentiels sauf dans les cas suivants :

1° la personne concernée par ces renseignements consent à leur divulgation;

2° ils portent sur un renseignement obtenu par un organisme public dans l'exercice d'une fonction juridictionnelle; ils demeurent cependant confidentiels si l'organisme les a obtenus alors qu'il siégeait à huis clos ou s'ils sont visés par une ordonnance de non-divulgation, de non-publication ou de non-diffusion.

54. Dans un document, sont personnels les renseignements qui concernent une personne physique et permettent, directement ou indirectement, de l'identifier.

De : [Fillion, Alain](#)
A : [Simard, Anik](#)
Objet : TR: Évaluation LEI
Date : 22 septembre 2023 11:14:48
Pièces jointes : [LEI SOM EXEC.docx](#)

Bonjour Anik,

Le rapport d'évaluation du LEI n'est pas encore prêt. Toutefois, j'ai reçu un sommaire exécutif qui présente les principaux résultats de l'évaluation. Ceux-ci sont très positifs.

Je te reviens dès que je reçois le rapport.

Bonne journée!

[Alain Fillion](#) / Adjoint exécutif

Direction générale principale des services à la clientèle de l'Est (DGPSCE)

Services Québec

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

425 Jacques-Parizeau, 2e étage

Québec, G1R 4Z1

Cell. [REDACTED]

Adresse courriel : alain.fillion@servicesquebec.gouv.qc.ca

De : Côté, Guillaume <Guillaume.Cote@mtess.gouv.qc.ca>

Envoyé : 22 septembre 2023 10:33

À : Fillion, Alain <Alain.Fillion@servicesquebec.gouv.qc.ca>

Objet : RE: Évaluation LEI

Bonjour Alain,

Voici le petit sommaire présentant les principaux résultats de l'évaluation.

Au plaisir,

Guillaume Côté

De : Fillion, Alain <Alain.Fillion@servicesquebec.gouv.qc.ca>

Envoyé : 22 septembre 2023 08:43

À : Côté, Guillaume <Guillaume.Cote@mtess.gouv.qc.ca>

Objet : RE: Évaluation LEI

Bonjour Guillaume,

Ma gestionnaire ainsi que notre SMA souhaite prendre connaissance du rapport avant qu'il soit présenté au comité directeur. Pour cette raison, nous avons fait le choix de reporter la rencontre pour nous donner le temps d'apprécier le rapport. Comme tu me l'indiques dans ton message, si tu peux me transmettre un sommaire exécutif, cela nous permettra d'avoir une bonne idée des résultats de l'évaluation.

Tiens-moi au courant.

Un grand merci et une belle journée!

[Alain Fillion](#) / Adjoint exécutif

Direction générale principale des services à la clientèle de l'Est (DGPSCE)

Services Québec

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

425 Jacques-Parizeau, 2e étage

Québec, G1R 4Z1

Cell. [REDACTED]

Adresse courriel : alain.fillion@servicesquebec.gouv.qc.ca

De : Côté, Guillaume <Guillaume.Cote@mtess.gouv.qc.ca>

Envoyé : 22 septembre 2023 07:37

À : Fillion, Alain <Alain.Fillion@servicesquebec.gouv.qc.ca>

Objet : RE: Évaluation LEI

Bonjour Alain,

Bonjour Alain,

Le document doit encore faire l'objet de révision à l'interne donc il ne sera prêt que la semaine prochaine. Toutefois, je peux t'envoyer un résumé exécutif des principaux résultats d'évaluations pour alimenter vos discussions.

Au plaisir,

Guillaume Côté

De : Fillion, Alain <Alain.Fillion@servicesquebec.gouv.qc.ca>

Envoyé : 21 septembre 2023 13:46

À : Côté, Guillaume <Guillaume.Cote@mtess.gouv.qc.ca>

Objet : RE: Évaluation LEI

Allo Guillaume,

Crois-tu que le rapport va être disponible demain?

Merci et bon après-midi!

Alain Fillion / Adjoint exécutif

Direction générale principale des services à la clientèle de l'Est (DGPSCE)

Services Québec

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

425 Jacques-Parizeau, 2e étage

Québec, G1R 4Z1

Cell. [REDACTED]

Adresse courriel : alain.fillion@servicesquebec.gouv.qc.ca

De : Côté, Guillaume <Guillaume.Cote@mtess.gouv.qc.ca>

Envoyé : 11 septembre 2023 08:50

À : Fillion, Alain <Alain.Fillion@servicesquebec.gouv.qc.ca>

Objet : RE: Évaluation LEI

Bonjour Alain,

Les travaux d'évaluation vont bon train. Je crois pouvoir avancer la rédaction du rapport au courant de la semaine. J'échangerai donc avec Frédéric dans les prochains jours pour voir s'il croit que le document pourrait être révisé et approuvé d'ici le 22 septembre.

Au plaisir,

Guillaume Côté

Conseiller en évaluation de programme

Direction de l'évaluation

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

425, rue Jacques-Parizeau

Québec (Québec) G1R 4Z1

De : Fillion, Alain <Alain.Fillion@servicesquebec.gouv.qc.ca>

Envoyé : 8 septembre 2023 14:23

À : Côté, Guillaume <Guillaume.Cote@mtess.gouv.qc.ca>

Objet : Évaluation LEI

Bonjour Guillaume,

Je réalise un petit suivi avec toi afin de savoir si les travaux d'évaluation du Laboratoire

d'expérimentations interrégionale se déroulent selon vos prévisions. Crois-tu qu'un projet de rapport pourra nous être transmis prochainement. Nous avons une rencontre du comité directeur le 22 septembre et ce serait bien si nous pouvions faire le point où en sont rendus les travaux d'évaluation.

Je te remercie et te souhaite une belle fin de semaine!

Alain Fillion / Adjoint exécutif

Direction générale principale des services à la clientèle de l'Est (DGPSCE)

Services Québec

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

425 Jacques-Parizeau, 2e étage

Québec, G1R 4Z1

Cell. [REDACTED]

Adresse courriel : alain.fillion@servicesquebec.gouv.qc.ca

Ce message est confidentiel et est à l'usage exclusif du destinataire nommé ci-dessus. Si vous recevez ce message par erreur, sachez qu'il est interdit de le diffuser, de le distribuer, d'en dévoiler le contenu ou de le reproduire. Veuillez informer immédiatement l'expéditeur par courrier électronique et détruire l'original de ce message ainsi que toute copie.

Évaluation des projets expérimentaux de nomination d'un directeur régional pour deux régions et de création d'un poste de directeur des services à la clientèle

- Au total, onze (11) entretiens ont été réalisés. La majeure partie (9) avec des gestionnaires.
- À la lumière des entretiens réalisés, les deux projets ont été accueillis de manière plutôt positive, mais certaines inquiétudes étaient présentes initialement, notamment à l'égard de la possibilité de rationaliser certains rôles et du respect des spécificités régionales.
 - Les appréhensions semblent avoir été plus vives au niveau des Directions régionales;
 - Les individus qui ont pu s'impliquer plus directement dans les projets ont mieux saisis les avantages de la réorganisation. De même, leur enthousiasme envers les projets a pu en bénéficier.
- À l'égard des attentes des autorités envers les projets, ces dernières semblent avoir été généralement bien comprise par les personnes interrogées.
- Au sujet de l'efficacité opérationnelle, la nouvelle structure administrative a permis une plus grande marge de manœuvre dans l'organisation du travail et des gains en efficacité :
 - La réorganisation a permis l'uniformisation de certains processus et un plus grand partage des meilleures pratiques entre les deux régions;
 - Selon certaines personnes rencontrées, la réorganisation a parfois permis d'accélérer la prise de décision. À titre d'exemple, le processus pour une autorisation d'embauche est maintenant plus rapide;
 - En ce qui a trait à la charge de travail des gestionnaires et du personnel, le lancement des projets a nécessité des efforts supplémentaires initialement. Toutefois, cette augmentation de la charge de travail s'est effacée à mesure que les LEI ont progressé. De plus, certaines personnes questionnées ont souligné que la transformation avait permis d'éliminer certains doublons de tâches entre les régions;
 - Les personnes questionnées rapportent que l'organisation a gagné en résilience et en souplesse en matière de gestion des ressources humaines :
 - La nouvelle structure aurait permis de limiter les retombées négatives lors de départ de personnel;
 - Dans le même sens, les changements ont permis plus de souplesse durant les périodes de vacances.
- À l'égard de l'efficacité sur le plan de l'expérience-employé :
 - La réorganisation a contribué à favoriser la gestion des connaissances dans l'organisation. En effet, les LEI ont accru les possibilités de collaboration et la taille du bassin d'expériences diverses.
 - La flexibilité accrue de l'organisation pour la gestion des périodes de vacances était bien reçue par le personnel;

- La réorganisation a aussi permis plus de possibilités pour assurer l'intérim d'un poste de gestion de classe supérieur, favorisant ainsi le développement de l'expérience en gestion;
- Du côté de l'efficacité sur le plan de l'expérience-client, au moment de l'évaluation, la réorganisation n'apparaissait pas eue eu d'effets positifs ou négatifs substantiels. Cependant, la réduction du risque de bris de services soulignée précédemment est un élément favorisant l'efficacité sur le plan de l'expérience-client.
- Selon les personnes interviewées, les principales difficultés rencontrées dans le cadre des deux LEI évalués étaient les suivantes :
 - Les ajustements nécessaires en raison de certains processus différents entre les deux régions touchées;
 - Au début du projet, certaines appréhensions ont été vécu par le personnel à l'égard du maintien ou non de leurs rôles et responsabilités et des tâches leurs étant assignées;
 - L'aspect expérimental et temporaire des projets ressort également comme une difficulté vécu lors du projet. En effet, selon les témoignages recueillis, le personnel est placé dans une situation d'incertitude quant à la pérennité des changements effectués, ce qui peut être une source d'inquiétudes pour certains.
 - Dans le même sens, selon les entretiens réalisés, la nature expérimentale du projet n'a pas permis de totalement décroisonner l'infrastructure technologique entre les deux régions participantes. Par conséquent, cela a pu limiter la portée de certains efforts de mutualisation et d'uniformisation des processus.
- La transparence ressort comme principale condition de succès pour assurer l'adhésion du personnel et des gestionnaires durant la mise en œuvre de tels projets. À ce sujet, les communications réalisées par l'équipe de projet ont été très appréciées par les personnes interrogées.

De : [Fillion, Alain](#)
A : [Pleau, Nancy](#)
Cc : [Simard, Anik](#)
Objet : Rapport d'évaluation du LEI
Date : 4 décembre 2024 10:59:16
Pièces jointes : [RAP LEI FINAL.doc](#)
[MEM Cogest LEI 2023 10 20 final.docx](#)
[Napperon Evaluation LEI final.pdf](#)

Bonjour Nancy,

Tu trouveras ci-joint le rapport d'évaluation, le mémoire et le napperon élaborés par la Direction de l'évaluation.

Je regarde si je trouve autre chose qui pourrait t'alimenter.

Bonne journée!

Alain Fillion / Adjoint exécutif

Direction générale principale de l'évolution des lignes d'affaires et de la conformité (DGPELAC)

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

425 Jacques-Parizeau, 2e étage

Québec, G1R 4Z1

Tél. 418 646-0425 poste 70665

Cell. [REDACTED] [REDACTED]

Adresse courriel : alain.fillion@servicesquebec.gouv.qc.ca

Ce message est confidentiel et est à l'usage exclusif du destinataire nommé ci-dessus. Si vous recevez ce message par erreur, sachez qu'il est interdit de le diffuser, de le distribuer, d'en dévoiler le contenu ou de le reproduire. Veuillez informer immédiatement l'expéditeur par courrier électronique et détruire l'original de ce message ainsi que toute copie.

MÉMOIRE AU COMITÉ DE GESTION DU SECTEUR DES SERVICES À LA CLIENTÈLE

SÉANCE DU 20 OCTOBRE 2023

TITRE : Présentation du rapport d'évaluation sur les projets de nomination d'un directeur général pour deux régions et création d'un poste de directeur des services à la clientèle dans les régions de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches dans le cadre du Laboratoire d'expérimentations interrégionales

DOCUMENT D'ORIENTATION

1. EXPOSÉ DE LA SITUATION

À l'instar d'autres organisations, le gouvernement du Québec fait aussi face à des obstacles en termes de recrutement de main-d'œuvre. Le Secteur des services à la clientèle (SSC) du MESS n'échappe pas à cette réalité. Cette difficulté à doter les postes soulève présentement diverses préoccupations, dont la fragilité du réseau, pouvant se manifester notamment par un état d'essoufflement généralisé des employés, de même que la précarité des services offerts à la clientèle susceptibles de bris de service. Dans ce contexte, le Secteur des services à la clientèle a mis en œuvre différents projets afin d'expérimenter de nouvelles organisations du travail régionales et suprarégionales. Notamment, les deux projets évalués, (projets de nomination d'un directeur général pour les régions de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches et de création d'un poste de directeur des services à la clientèle). Ces projets d'expérimentations ont débuté au printemps 2022.

Dans le cadre du projet de nomination d'un directeur général¹ pour deux régions :

- Le directeur général de Services Québec de la Capitale-Nationale a en plus été nommé directeur général de Services Québec de Chaudière-Appalaches par intérim.
- De plus, une structure administrative temporaire a été mise en place entre les deux régions afin d'assurer la poursuite des activités courantes.

Pour le volet création d'un poste de directeur des services à la clientèle :

- Le titulaire de l'emploi dirige et encadre les activités de l'ensemble des gestionnaires offrant des prestations de services à la clientèle pour les régions de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches.
- Un objectif spécifique de ce volet est d'offrir un soutien adéquat aux gestionnaires locaux et d'harmoniser les façons de faire entre tous les bureaux de Services Québec (BSQ).

Les présents projets, dans le cadre du Laboratoire d'expérimentations interrégionales (LEI), visent aussi à répondre à plusieurs objectifs généraux :

1. Atténuer les problématiques liées à la pénurie de main-d'œuvre en région, diminuer les surcharges de travail et éviter les situations de bris de services en raison d'un manque de personnel.
2. Offrir de nouvelles voies de cheminement de carrière verticales et horizontales pour les gestionnaires et les employés.
3. Assurer la continuité des emplois stratégiques, notamment celui de directeur général, et enrichir certains postes de gestion intermédiaires afin de développer les compétences de la relève de gestion.
4. Bénéficier d'une plus grande agilité et d'une plus grande marge de manœuvre dans l'organisation du travail et la mutualisation des ressources, tout en continuant de mettre la clientèle au cœur des interventions.

2. STRATÉGIE D'ÉVALUATION

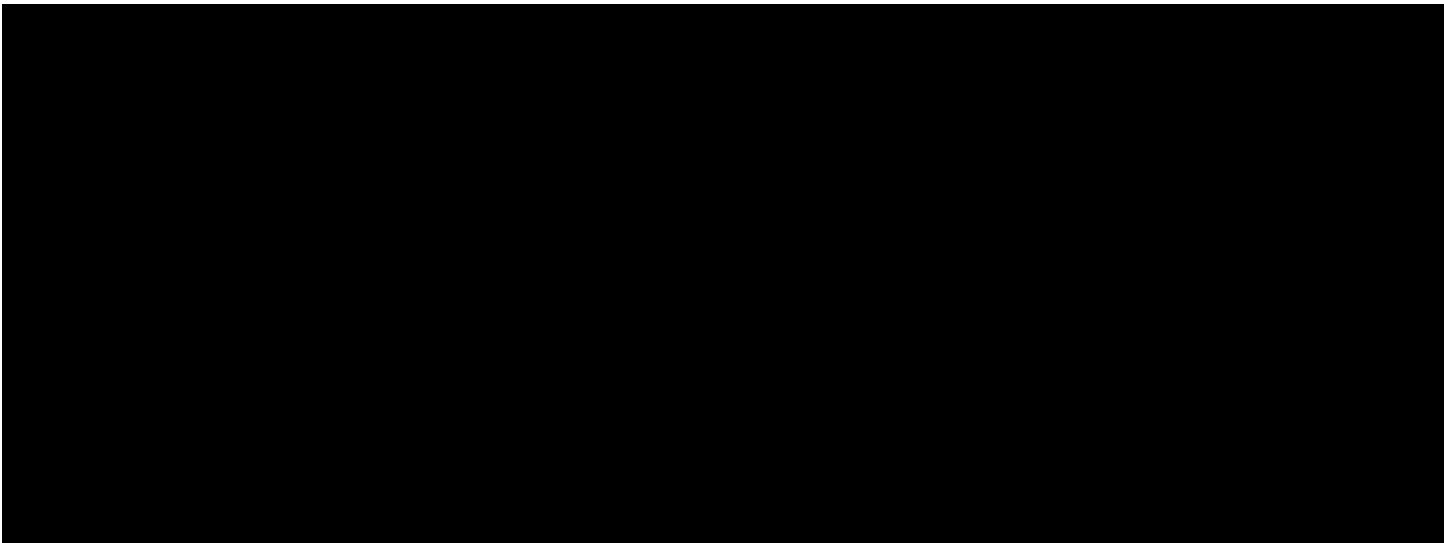
- Les trois enjeux d'évaluation identifiés sont l'efficacité opérationnelle, l'efficacité sur le plan de l'expérience-employé et l'efficacité sur le plan de l'expérience-client.
- Les résultats s'appuient principalement sur les documents d'encadrement des projets et des entrevues avec des gestionnaires et des employés impliqués.

¹ À l'origine, le poste conservait l'intitulé de directeur régional.

3. RÉSULTATS ET CONCLUSIONS

- Au total, onze entretiens ont été réalisés, la majeure partie (8) avec des gestionnaires et les autres (3) avec des professionnels et employés de bureau.
- Au sujet de **l'efficience opérationnelle**, la nouvelle structure administrative a permis une plus grande marge de manœuvre dans l'organisation du travail et des gains en efficience :
 - La réorganisation a permis l'uniformisation de certains processus et un partage des meilleures pratiques entre les deux régions.
 - Selon certaines personnes rencontrées, la réorganisation a parfois permis d'accélérer la prise de décision. À titre d'exemple, le processus pour une autorisation d'embauche est maintenant plus rapide.
 - Les personnes questionnées rapportent que l'organisation a gagné en résilience et en souplesse en matière de gestion des ressources humaines :
 - La nouvelle structure aurait permis de limiter les retombées négatives lors de départ de personnel.
 - Dans le même sens, les changements ont permis plus de souplesse durant les périodes de vacances.
 - Toutefois, selon les entretiens réalisés, la nature expérimentale du projet n'a pas permis de totalement décloisonner l'infrastructure technologique entre les deux régions participantes. Par conséquent, cela a pu limiter la portée de certains efforts de mutualisation et d'uniformisation des processus.
- À l'égard de **l'efficacité sur le plan de l'expérience-employé** :
 - La réorganisation a contribué à favoriser la gestion des connaissances dans l'organisation. En effet, les deux projets ont accru les possibilités de collaboration et la taille du bassin d'expériences diverses.
 - La flexibilité accrue de l'organisation pour la gestion des périodes de vacances était bien reçue par le personnel.
 - La réorganisation a aussi permis plus de possibilités pour assurer l'intérim d'un poste de gestion de classe supérieure, favorisant ainsi le développement de l'expérience en gestion.
 - Les deux projets ont été accueillis de manière plutôt positive, mais certaines inquiétudes étaient présentes initialement, notamment à l'égard de la possibilité de rationaliser certains rôles et du respect des spécificités régionales.
 - Les appréhensions semblent avoir été plus vives au niveau des Directions générales.
 - Les individus qui ont pu s'impliquer plus directement dans les projets ont mieux saisi les avantages de la réorganisation. De même, leur enthousiasme envers les projets a pu en bénéficier.
 - En ce qui a trait à la charge de travail des gestionnaires et du personnel, le lancement des projets a nécessité des efforts supplémentaires initialement. Toutefois, cette augmentation de la charge de travail s'est effacée à mesure que les projets ont progressé. De plus, certaines personnes questionnées ont souligné que la transformation avait permis d'éliminer certains doublages de tâches entre les régions.
 - À l'égard des attentes des autorités envers les projets, ces dernières semblent avoir été généralement bien comprises par les personnes interrogées.
 - L'aspect expérimental et temporaire des projets ressort également comme une difficulté vécue lors du projet. En effet, selon les témoignages recueillis, le personnel est placé dans une situation d'incertitude quant à la pérennité des changements effectués, ce qui peut être une source d'inquiétudes pour certains.
- Du côté de **l'efficacité sur le plan de l'expérience-client** :
 - La réduction du risque de bris de services est un élément favorisant l'efficacité sur le plan de l'expérience-client qui mentionné lors des entretiens.
 - En effet, comme soulignée précédemment, la mutualisation de certaines ressources a permis d'accroître la résilience de l'organisation lors de départ ou d'absence.
 - De plus, la réduction du temps de traitement de deux processus a été relevée :
 - Attribution initiale
 - Contrat d'intégration à l'emploi.

La transparence ressort comme principale condition de succès pour assurer l'adhésion du personnel et des gestionnaires durant la mise en œuvre de tels projets. À ce sujet, les communications réalisées par l'équipe de projets ont été très appréciées par les personnes interrogées.



Source : Direction de l'évaluation

Date : 20 octobre 2023

*(signature ou indiquer original signé sur
le fichier)*

Nom et titre du membre du Comité de
gestion

RAPPORT D'ÉVALUATION

PROJETS DE NOMINATION D'UN DIRECTEUR GÉNÉRAL POUR DEUX RÉGIONS ET CRÉATION D'UN POSTE DE DIRECTEUR DES SERVICES À LA CLIENTÈLE DANS LES RÉGIONS DE LA CAPITALE-NATIONALE ET DE CHAUDIÈRE-APPALACHES DANS LE CADRE DU LABORATOIRE D'EXPÉRIMENTATIONS INTERRÉGIONALES

Direction de l'évaluation
Direction générale de la gouvernance, de l'analyse et de la performance
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
Octobre 2023

1. CONTEXTE ET ORIGINE DE LA DEMANDE

À l'instar des entreprises privées, le gouvernement du Québec fait aussi face à des obstacles en termes de recrutement de main-d'œuvre. C'est d'ailleurs le cas au Secteur des services à la clientèle (SSC) du MESS depuis déjà quelques années. Cette difficulté à doter les postes soulève diverses préoccupations, dont la fragilité du réseau, qui se manifeste notamment par un état d'essoufflement généralisé des employés, ainsi que la précarité des services offerts à la clientèle susceptibles de bris de service à tout moment. En raison de l'incapacité de doter les postes depuis quelques années, l'opportunité de considérer d'autres avenues doit être envisagée.

Dans ce contexte, le Secteur des services à la clientèle a mis en œuvre différents projets afin d'expérimenter de nouvelles organisations du travail au niveau régionales et suprarégionales. Notamment, les projets de nomination d'un directeur régional pour deux régions (Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches) et de création d'un poste de directeur des services à la clientèle. Ces projets d'expérimentations ont débuté au printemps 2022.

Étant donné le degré d'avancement de ces projets, le Secteur des services à la clientèle a mandaté la Direction de l'évaluation dans le but d'évaluer la cohérence et l'efficacité opérationnelle de ces deux projets. Des rencontres entre les parties ont eu lieu en mars et en avril 2023 et la Direction d'évaluation a fait la proposition de préparer un devis d'évaluation au cours du printemps 2023 pour orienter une démarche d'évaluation durant de la période estivale.

Le présent rapport présente les interventions sous forme de Laboratoire d'expérimentation interrégionales, la stratégie d'évaluation et ses principaux résultats.

2. DESCRIPTION DES INTERVENTIONS

Les deux projets évalués s'inscrivent dans la démarche du Laboratoire d'expérimentations interrégionales ont quatre objectifs généraux :

1. Atténuer les problématiques liées à la pénurie de main-d'œuvre en région, diminuer les surcharges de travail et éviter les situations de bris de services en raison d'un manque de personnel;
2. Offrir de nouvelles voies de cheminement de carrière verticales et horizontales pour les gestionnaires et les employés;
3. Assurer la continuité des emplois stratégiques, notamment celui de directeur général, et enrichir certains postes de gestion intermédiaires afin de développer les compétences de la relève de gestion;
4. Bénéficier d'une plus grande agilité et d'une plus grande marge de manœuvre dans l'organisation du travail et la mutualisation des ressources, tout en continuant de mettre la clientèle au cœur des interventions.

Dans le cadre du projet de nomination d'un directeur général¹ pour deux régions, le directeur général de Services Québec de la Capitale-Nationale a en plus été nommé directeur général de Services Québec de Chaudière-Appalaches par intérim. De plus, une structure administrative temporaire a été mise en place entre les deux régions afin d'assurer la poursuite des activités courantes. Cette démarche s'est effectuée sous la responsabilité de la Direction générale principale des services à la clientèle de l'Est.

Pour le volet création d'un poste de directeur des services à la clientèle, le titulaire de l'emploi dirige et encadre les activités de l'ensemble des gestionnaires offrant des prestations de services à la clientèle pour les régions de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches. Un objectif spécifique de ce volet est aussi d'offrir un soutien adéquat aux gestionnaires locaux et d'harmoniser les façons de faire entre tous les bureaux de Services Québec (BSQ). Ce second

¹ Au lancement du projet, le poste conservait l'intitulé de directeur régional.

chantier a été piloté par le directeur général de Services Québec des régions de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches.

Au-delà des changements dans l'organisation du travail ou dans les méthodes, la mise en œuvre de ces deux projets a aussi nécessité la contribution des gestionnaires, du personnel professionnel et de bureau des directions générales des régions concernées pour l'élaboration des plans de communications internes et de la documentations transmises aux employés.

3. STRATÉGIE D'ÉVALUATION

La stratégie d'évaluation a pour objectif de répondre aux besoins d'information des autorités du Ministère et des responsables du projet, afin de les aider dans la prise de décision à l'égard des suites à donner à celui-ci. Des recommandations pourront découler des conclusions et des réponses aux principales questions d'évaluation. Dans le cas présent, trois enjeux évaluatifs ont été identifiés :

1. Efficience opérationnelle;
2. Efficacité sur le plan de l'expérience-employé;
3. Efficacité sur le plan de l'expérience-client.

Au sujet de l'efficience opérationnelle, il s'agit de déterminer si ce nouveau mode de fonctionnement est intéressant sur le plan de l'agilité et de la mutualisation des ressources. La question d'évaluation portant sur ce thème est : cette nouvelle structure administrative permet-elle une plus grande marge de manœuvre dans l'organisation du travail et un gain d'efficience ?

Par rapport à l'efficacité sur le plan de l'expérience-employé, il s'agit de juger de l'effet de ce nouveau mode de fonctionnement sur l'appréciation des employés à l'égard de leur travail, notamment à l'égard de la perception de la charge de travail et des voies de cheminement de carrière pour la relève de gestion. Deux questions d'évaluation ont ici été soulevées : dans quelle mesure le fait de travailler sous cette nouvelle structure administrative a-t-il un effet favorable sur l'expérience-employé ? À quel point cet effet risquerait-il de durer si le projet était poursuivi à plus long terme ?

Sur l'enjeu de l'efficacité sur le plan de l'expérience-client, la nouvelle structure administrative favorise-t-elle la qualité de l'expérience-client, notamment en réduisant le risque de bris de service et en uniformisant les processus dans les BSQ. La question d'évaluation est : dans quelle mesure ce nouveau mode de fonctionnement affecte-t-il la qualité de la prestation de services ?

3.1. Méthode de collecte et d'analyse de données

Pour répondre à ces questions, l'évaluation a mis à profit plusieurs sources de données :

- Entrevues semi-dirigées en ligne avec des gestionnaires (8) et avec des employés occupant un poste de niveau professionnel ou autre (3);
- Fiche de suivi des laboratoires;
- Plan de communication élaborés dans le cadre des projets de laboratoires.

La présente évaluation est en grande partie tributaire d'une analyse qualitative par approche inductive du corpus constitué d'entretiens semi-directifs. Notons que les propos recueillis reflètent les expériences vécues par les personnes rencontrées lors d'entrevues individuelles. Même s'il n'est pas toujours possible de généraliser les propos recueillis en raison du nombre de personnes rencontrées, ceux-ci permettent néanmoins de mieux comprendre la situation évaluée et d'en tirer des conclusions. En effet, les données qualitatives sont généralement riches et permettent de brosser un portrait descriptif adéquat de la mise en œuvre, des attentes des acteurs et de leur perception des retombées du laboratoire d'expérimentations interrégional.

4. RÉSULTATS

Les résultats de la présente évaluation sont déclinés selon les enjeux évaluatifs identifiés précédemment dans la stratégie, soit l'efficacité opérationnelle, l'efficacité sur le plan de l'expérience-employé et l'efficacité sur le plan de l'expérience-client.

4.1. Efficacité opérationnelle

La présente section a pour objectif de répondre à la question d'évaluation suivante : cette nouvelle structure administrative permet-elle d'une plus grande marge de manœuvre dans l'organisation du travail et un gain d'efficacité ?

D'abord, la plupart des personnes rencontrées reconnaissent la pertinence des démarches d'expérimentations et ont relevé un certain nombre de gains pour l'organisation. Au sujet de l'organisation du travail, le laboratoire aurait effectivement permis de dégager une plus grande marge de manœuvre. Notamment, la création d'un poste de directeur des services à la clientèle apparaît à libéré le directeur général de certaines tâches associées à la dimension opérationnelle de l'organisation. Conséquemment, ce dernier peut mieux se concentrer sur les orientations stratégiques, notamment en échangeant plus régulièrement avec les équipes de gestion sur ces questions. De plus, le directeur des services à la clientèle continue d'assurer une coordination accrue avec les gestionnaires des BSQ. Sur ce point, la tenue de rencontres statutaires plus régulières avec les gestionnaires responsables des BSQ contribuerait à un meilleur accompagnement administratif pour ces derniers.

Sur le point de l'efficacité opérationnelle, les projets du LEI ont permis l'uniformisation de certains processus et un plus grand partage des meilleures pratiques entre les deux régions. Ces éléments ont contribué à la réduction de certains délais de traitement. Des intervenants interviewés ont mentionné que par suite des aux lancements des projets évalués, le processus d'attribution initiale de l'aide financière de dernier recours (AFDR) d'une région a été adopté comme processus uniforme aux deux régions. Parallèlement, les délais de traitement de l'autre région se sont considérablement améliorés.

Par ailleurs, les personnes questionnées confirment que la mutualisation de certaines ressources entre les deux régions a limité les retombées négatives lors de départs ou d'absences, particulièrement lorsque l'expertise est unique au sein d'une région. De plus, selon un intervenant, la mutualisation des ressources entre les régions aurait contribué à la réduction des délais dans le traitement des contrats d'intégration au travail. À titre de second exemple de mutualisation, dans le cadre du lancement du Programme de revenu de base (PRB), la nouvelle structure a facilité le regroupement des ressources entre les deux régions pour compléter les activités du Pôle interrégional pour le PRB. De plus, la réorganisation aurait même permis d'accélérer certaines approbations. Un exemple souligné par un participant aux entretiens : le processus pour obtenir une autorisation d'embauche est maintenant plus rapide qu'auparavant.

Toutefois, selon des personnes interrogées, la nature expérimentale du projet n'a pas permis de totalement décloisonner l'infrastructure technologique entre les deux régions participantes. Par conséquent, cela a pu limiter la portée de certains efforts de mutualisation et d'uniformisation des processus.

4.2. Efficacité sur le plan de l'expérience-employé

Deux questions d'évaluation ont ici été soulevées : dans quelle mesure le fait de travailler sous cette nouvelle structure administrative a-t-il un effet favorable sur l'expérience-employé ? À quel point cet effet risquerait-il de durer si le projet était poursuivi à plus long terme ?

En ce qui a trait à la charge de travail des gestionnaires et du personnel, le lancement des projets a nécessité des efforts supplémentaires initialement. Plus précisément, le personnel et les gestionnaires impliqués directement dans la gestion des projets expérimentaux ont dû allouer du temps aux rencontres de coordination ou à la préparation de documents, comme les plans de

communications internes et les documents d'informations. De plus, la mise en œuvre des deux projets issus du LEI a nécessité des efforts d'adaptations entre les deux régions puisque certaines méthodes de travail étaient différentes d'une rive à l'autre. Temps et ressources ont donc été nécessaires pour mutualiser certaines activités ou au moment d'uniformiser certains processus. Cet accroissement de la charge de travail se serait surtout fait ressentir du côté des directions générales. Cependant, notons que dans plusieurs cas, cette augmentation de la charge de travail s'est estompée à mesure que les travaux du LEI ont progressés dans le temps. De plus, certaines personnes rencontrées ont mentionné que la transformation avait permis d'éliminer certains doublages de tâches entre les régions. Toutefois, la perception d'une certaine surcharge de travail à l'échelle de l'organisation a été relevée par les intervenants rencontrés. En effet, plusieurs autres changements dans les méthodes de travail, comme le recours au télétravail accru durant la pandémie de COVID-19 et d'autres projets issus du LEI, se sont déployés simultanément aux projets évalués.

D'autres retombées positives sur l'expérience employés ont été relevées. D'abord, comme mentionné à la section précédente, l'organisation apparaît eue gagné en résilience et en souplesse en matière de gestion des ressources humaine. Spécifiquement, cette plus grande flexibilité a été bien reçue par le personnel, surtout durant les périodes de vacances. D'ailleurs, une personne interrogée a mentionné que la réorganisation avait augmenté les occasions de collaboration et d'échanges en raison du nouveau bassin de personnel regroupant des expériences plus diverses qu'auparavant. Du côté des gestionnaires, les entretiens révèlent que la structure issue du LEI a offert de nouvelle possibilité d'assurer des intérimis pour des postes de gestion de classe supérieure, favorisant ainsi le développement de l'expérience en gestion.

À propos de la pérennité à plus long terme des retombées des projets, soulignons qu'à la lumière des entretiens réalisés, les deux projets ont été accueillis de manière plutôt positive, mais certaines inquiétudes étaient présentes initialement, notamment à l'égard de la possibilité de rationaliser certains rôles et du respect des spécificités régionales. Plus précisément, des personnes interrogées ont mentionné avoir perçu des craintes liées à une perte d'autonomie du côté des directions générales. Dans le même sens, des membres du corps d'emploi professionnel ont pu avoir des incertitudes quant au maintien de certaines de leurs responsabilités liées à leur champ d'expertise spécifique. En outre, soulignons l'importance de la responsabilité des gestionnaires dans la communication des attentes et des objectifs des projets avec leur équipe respective. En effet, ces derniers représentent un premier maillon pour la transmission de l'information des responsables des projets vers le personnel des différentes directions. De l'avis de certains, ces communications interpersonnelles non pas toujours été égales d'une direction à l'autre, faisant en sorte que l'information n'a pas toujours circulé de manière uniforme.

Néanmoins, les individus qui ont pu s'impliquer plus directement dans les deux projets évalués ont mieux saisi les avantages de la réorganisation. De même, leur enthousiasme envers ces projets a pu en bénéficier. De surcroît, la plupart des entretiens soulignent que les appréhensions du personnel ont été en grande partie apaisées par les exercices de communications subséquents de l'équipe responsable des projets de création de nominations d'un directeur général pour deux régions et de création d'un poste de direction des services à la clientèle. Il en résulte que les attentes des autorités envers le LEI semblent avoir été généralement bien comprises par les personnes interrogées et la perception des projets s'est bonifiée dans le temps.

Par ailleurs, l'aspect expérimental et temporaire des projets ressort également comme une difficulté vécue lors du projet. En effet, selon les témoignages recueillis, le personnel est placé dans une situation d'incertitude quant à la pérennité des changements effectués. Sur ce point, l'adoption permanente de cette nouvelle structure pourrait ainsi faire disparaître certains des irritants initialement liés à la démarche expérimentale.

4.3. Efficacité sur le plan de l'expérience-client

Du côté de l'efficacité sur le plan de l'expérience-client, l'évaluation portait sur la capacité de la nouvelle structure administrative de favoriser la qualité de l'expérience-client, notamment en réduisant le risque de bris de service et en uniformisant les processus dans les BSQ.

La réduction du risque de bris de services est un élément favorisant l'efficacité sur le plan de l'expérience-client qui est ressortis des entretiens. En effet, comme soulignée précédemment, la mutualisation de certaines ressources a permis d'accroître la résilience de l'organisation lors de départ ou d'absence. En outre, comme mentionné à la section 4.1, une amélioration des délais de traitement pour les Contrats d'intégration au travail et l'attribution initiale de l'aide financière de dernier recours ont aussi été relevés lors d'entretiens pour l'une des régions concernées.

Sur la question de l'uniformisation des processus dans les BSQ, notons que la création du poste de directeur des services à la clientèle offre une avenue de coordination supplémentaire avec les gestionnaires des Bureaux de Services Québec à l'échelle des deux régions. Toutefois, au moment de l'évaluation, peu d'éléments sur cet aspect spécifique sont ressortis des entretiens avec les acteurs concernés.

5. CONCLUSION

Au sujet de l'efficacité opérationnelle, la nouvelle structure administrative a permis une plus grande marge de manœuvre dans l'organisation du travail et des gains en efficacité. D'abord, les équipes de gestion semblent mieux en mesure de se concentrer sur leur mission principale. D'un côté, le directeur général apparaît plus libre de focaliser son attention sur les orientations stratégiques de l'organisation. De l'autre, le directeur des services à la clientèle est à même de prioriser le soutien et la coordination des gestionnaires des BSQ.

Ensuite, la réorganisation a permis l'uniformisation de certains processus et un plus grand partage des meilleures pratiques entre les deux régions. En outre, des entretiens révèlent que la réorganisation a parfois permis l'optimisation de processus, par exemple, l'attribution initiale de l'AFDR. De même, des intervenants relèvent que le processus pour une autorisation d'embauche est maintenant plus rapide.

On peut aussi rapporter que l'organisation apparaît avoir gagné en résilience et en souplesse en matière de gestion des ressources humaines. En effet, la nouvelle structure aurait permis de limiter les retombées négatives lors de départ de personnel en mutualisant les ressources.

À l'égard de l'efficacité sur le plan de l'expérience-employé plusieurs constats ressortent. Selon les interlocuteurs rencontrés, les deux projets ont été accueillis de manière plutôt positive. De même, les attentes des autorités envers les projets semblent avoir été généralement bien comprises par les personnes interrogées. Toutefois, la présence de certaines inquiétudes, en particulier à l'égard de la possibilité de rationaliser certains rôles et du respect des spécificités régionales ont été relevées. Ces appréhensions semblent avoir été plus vives au niveau des Directions régionales et au début du projet. Toutefois, une implication plus directe dans le laboratoire semble contribuer à l'enthousiasme envers ceux-ci, notamment en favorisant la compréhension des avantages de tels changements.

En ce qui a trait à la charge de travail des gestionnaires et du personnel, le lancement des projets a nécessité des efforts supplémentaires initialement. Par exemple, les ajustements nécessaires en raison de certains processus différents entre les deux régions touchées. Toutefois, cette augmentation de la charge de travail s'est effacée à mesure que les travaux du LEI ont progressé. De plus, la transformation aurait permis d'éliminer certains doublons de tâches entre les régions. De surcroît, la plus grande souplesse durant les périodes de vacances a été appréciée. Dans le même sens, les travaux du LEI ont accru les possibilités de collaboration et la taille du bassin d'expériences diverses.

En ce qui concerne le développement de la relève en gestion, la réorganisation aurait permis plus de possibilités d'assurer l'intérim d'un poste de gestion de classe supérieure.

De manière générale, la transparence ressort comme une importante condition de succès pour assurer l'adhésion du personnel et des gestionnaires durant la mise en œuvre de tels projets. Sur ce point, les communications réalisées par l'équipe de projet ont été très appréciées par les personnes interrogées. De plus, la communication interpersonnelle par les gestionnaires s'avère un atout important devant faire l'objet d'une considération particulière.

Du côté de l'efficacité sur le plan de l'expérience-client, la réduction des risques de bris de services soulignée par les intervenants rencontrés est un des principaux éléments ressortant de l'évaluation. De même la réduction des délais de traitement de l'attribution initiale et des contrats d'intégration au travail sont des résultats bénéfiques attribuables aux projets évalués.

À la lumière de cette évaluation, il est possible de conclure que les projets de nomination d'un directeur général pour deux régions et de création d'un poste de directeur des services à la clientèle ont produits des résultats cohérents avec leurs objectifs initiaux.

Évaluation des projets de nomination d'un directeur général pour deux régions et de création d'un poste de directeur des services à la clientèle dans les régions de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches dans le cadre du Laboratoire d'expérimentations interrégionales

Description du Programme

Objectifs

1. Atténuer les problématiques liées à la pénurie de main-d'œuvre en région, diminuer les surcharges de travail et éviter les situations de bris de services en raison d'un manque de personnel.
2. Offrir de nouvelles voies de cheminement de carrière verticales et horizontales pour les gestionnaires et les employés.
3. Assurer la continuité des emplois stratégiques, notamment celui de directeur général, et enrichir certains postes de gestion intermédiaires afin de développer les compétences de la relève de gestion.
4. Bénéficier d'une plus grande agilité et d'une plus grande marge de manœuvre dans l'organisation du travail et la mutualisation des ressources, tout en continuant de mettre la clientèle au cœur des interventions.

Stratégie d'évaluation

Les trois enjeux d'évaluation identifiés sont:

- l'efficacité opérationnelle;
- l'efficacité sur le plan de l'expérience-employé;
- l'efficacité sur le plan de l'expérience-client.

Les résultats s'appuient principalement sur les documents d'encadrement des projets et des entrevues avec des gestionnaires et des employés impliqués.

Au total, onze (11) entretiens ont été réalisés, la majeure partie (8) avec des gestionnaires et les autres (3) avec des professionnels et employés de bureau.

Intervention

Dans le cadre du projet de nomination d'un directeur général pour deux régions :

Le directeur général de Services Québec de la Capitale-Nationale a en plus été nommé directeur général de Services Québec de Chaudière-Appalaches par intérim.

De plus, une structure administrative temporaire a été mise en place entre les deux régions afin d'assurer la poursuite des activités courantes.

Pour le volet création d'un poste de directeur des services à la clientèle :

Le titulaire de l'emploi dirige et encadre les activités de l'ensemble des gestionnaires offrant des prestations de services à la clientèle pour les régions de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches.

Un objectif spécifique de ce volet est d'offrir un soutien adéquat aux gestionnaires locaux et d'harmoniser les façons de faire entre tous les bureaux de Services Québec (BSQ).

Consultation

La Direction d'évaluation a pu compter sur la collaboration de la Direction générale principale des services à la clientèle de l'Est. Les répondants pour la DGPSCE ont commenté la démarche d'évaluation et les différents livrables, dont le rapport d'évaluation.

Enjeu d'évaluation 1 : l'efficacité opérationnelle

La nouvelle structure administrative a permis une plus grande marge de manœuvre dans l'organisation du travail et des gains en efficacité :

- La réorganisation a permis l'uniformisation de certains processus et un partage des meilleures pratiques entre les deux régions.
- Selon certaines personnes rencontrées, la réorganisation a parfois permis d'accélérer la prise de décision. À titre d'exemple, le processus pour une autorisation d'embauche est maintenant plus rapide.
 - ⇒ Les personnes questionnées rapportent que l'organisation a gagné en résilience et en souplesse en matière de gestion des ressources humaines :
 - ⇒ La nouvelle structure aurait permis de limiter les retombées négatives lors de départ de personnel.
- Dans le même sens, les changements ont permis plus de souplesse durant les périodes de vacances.
- Toutefois, la nature expérimentale du projet n'a pas permis de totalement décloisonner l'infrastructure technologique entre les deux régions participantes. Cela a pu limiter la portée de certains efforts de mutualisation et d'uniformisation des processus.



Enjeu d'évaluation 2 : l'efficacité sur le plan de l'expérience-employé

- La réorganisation a contribué à favoriser la gestion des connaissances dans l'organisation. En effet, les deux projets ont accru les possibilités de collaboration et la taille du bassin d'expériences diverses.
- La flexibilité accrue de l'organisation pour la gestion des périodes de vacances était bien reçue par le personnel.
- La réorganisation a aussi permis plus de possibilités pour assurer l'intérim d'un poste de gestion de classe supérieure, favorisant ainsi le développement de l'expérience en gestion.
- Les deux projets ont été accueillis de manière plutôt positive, mais certaines inquiétudes étaient présentes initialement, notamment à l'égard de la possibilité de rationaliser certains rôles et du respect des spécificités régionales.
- Les appréhensions semblent avoir été plus vives au niveau des Directions générales.
- Les individus qui ont pu s'impliquer plus directement dans les projets ont mieux saisi les avantages de la réorganisation. De même, leur enthousiasme envers les projets a pu en bénéficier.
- En ce qui a trait à la charge de travail des gestionnaires et du personnel, le lancement des projets a nécessité des efforts supplémentaires initialement. Toutefois, cette augmentation de la charge de travail s'est effacée à mesure que les projets ont progressé. De plus, certaines personnes questionnées ont souligné que la transformation avait permis d'éliminer certains dédoublements de tâches entre les régions.
- À l'égard des attentes des autorités envers les projets, ces dernières semblent avoir été généralement bien comprises par les personnes interrogées.
- L'aspect expérimental et temporaire des projets ressort également comme une difficulté vécue lors du projet. En effet, selon les témoignages recueillis, le personnel est placé dans une situation d'incertitude quant à la pérennité des changements effectués, ce qui peut être une source d'inquiétudes pour certains.

Enjeu d'évaluation 3 : l'efficacité sur le plan de l'expérience-client

- La réduction du risque de bris de services est un élément favorisant l'efficacité sur le plan de l'expérience-client qui mentionné lors des entretiens.
- En effet, comme soulignée précédemment, la mutualisation de certaines ressources a permis d'accroître la résilience de l'organisation lors de départ ou d'absence.
- De plus, la réduction du temps de traitement de deux processus a été relevée :
 - ⇒ Attribution initiale
 - ⇒ Contrat d'intégration à l'emploi.

De: Fillion, Alain
Envoyé: 4 décembre 2024 11:07
À: Pleau, Nancy
Cc: Simard, Anik
Objet: Rapports produits par les régions à la fin du LEI
Pièces jointes: RAP_LEI_EXF.pdf; RapportFinalLEI_LL_VF.pdf

Catégories: Lu Anik

Bonjour Nancy,

Je te transmets les rapports finaux produits par les régions qui ont participé au LEI. Je ne crois pas que ces documents devraient cheminer, mais ils sont intéressants par rapport aux conclusions que les régions en ont tirées. D'ailleurs, ils ont servi à alimenter les travaux de la démarche Évolution, notamment pour les réflexions sur DG de demain. Tu pourrais peut-être voir avec Alyssa...

Je continue mes recherches 😊

Alain Fillion / Adjoint exécutif

Direction générale principale de l'évolution des lignes d'affaires et de la conformité (DGPELAC)

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

425 Jacques-Parizeau, 2e étage

Québec, G1R 4Z1

Tél. 418 646-0425 poste 70665
[REDACTED]

Adresse courriel : alain.fillion@servicesquebec.gouv.qc.ca

Ce message est confidentiel et est à l'usage exclusif du destinataire nommé ci-dessus. Si vous recevez ce message par erreur, sachez qu'il est interdit de le diffuser, de le distribuer, d'en dévoiler le contenu ou de le reproduire. Veuillez informer immédiatement l'expéditeur par courrier électronique et détruire l'original de ce message ainsi que toute copie.

Rapport final

Laboratoire
d'expérimentations
interrégional



JUILLET 2023

Directions générales de Services Québec
de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches

Table des matières

Contexte	
Rappel des situations des deux régions en juin 2022	
Des collaborations déjà existantes	
Objectifs et portée du projet	4
Enjeux	
Étapes préalables, phases 1 et 2	
Reddition de comptes	
Projets phase 1	8
Programme de revenu de base	8
Contraintes sévères à l'emploi	8
Gestion des dossiers actifs (incluant l'attribution initiale) Capitale-Nationale	8
Gestion des dossiers actifs - Chaudière-Appalaches	9
Prestations spéciales spécifiques	9
Attribution initiale spécialisation des agents en Capitale-Nationale	9
Subventions salariales	9
Soutien au travail autonome	10
Contrat d'intégration au travail	10
Programme de subventions aux entreprises adaptées	10
Services aux entreprises Formation	10
Services aux entreprises Organisation du travail	11
Services Québec	11
Programme d'apprentissage en milieu de travail	11
Information sur le marché du travail	11
Partenariat	
Conseils régionaux des partenaires du marché du travail et plan d'action	12
Comités sectoriels de main-d'œuvre	
Administration	12
Enquêtes et conformité	12
Bureau de Services Québec d'Estimauville	13
Projets phase 2	14
Démarche, plan d'action et résultats attendus	
Bureau du directeur général	15
Structure organisationnelle	
Mise en place de la structure temporaire	
Poste du directeur général	15
Poste du directeur des services à la clientèle	
Avantages et défis de la structure	
Coaching de l'équipe de gestion	16
Communications	17
Plan et moyens de communication	

Observations et recommandations générales	18
Le mot de la fin	20

Annexes

1. Organigrammes avant et après le laboratoire
2. Ligne du temps du laboratoire
3. Napperon de la phase 1
4. Plan de travail de la phase 2
5. Plan de communication interne et moyens
 - Infolettre
 - Fiches, etc.
6. Rapport du coaching de gestion - Gaby Da Silva
7. Boîte à popcorn

Le laboratoire d'expérimentations interrégional de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches a mobilisé 19 gestionnaires et une majorité des membres du personnel des deux régions.

Contexte

Le laboratoire d'expérimentations interrégional de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches s'est amorcé à l'été 2022. Déjà, à ce moment, plusieurs collaborations entre les deux régions existaient, notamment en ce qui a trait au partage d'information et d'outils. D'ailleurs, ce souhait d'une plus grande collaboration entre les deux régions était déjà présent une dizaine d'années avant le laboratoire, comme en témoigne le Plan d'action régional de la Capitale-Nationale 2009-2010 :

« Poursuivre la collaboration avec la région de la Chaudière-Appalaches »

La proximité des régions de la Chaudière-Appalaches et de la Capitale-Nationale fait qu'elles constituent un marché du travail naturel pour les travailleurs et les chercheurs d'emploi. Il est essentiel de prendre en compte cette réalité d'un marché du travail commun, d'harmoniser certaines interventions et ainsi répondre plus adéquatement aux besoins des chercheurs d'emploi et des entreprises.

[...] Dans une continuité des collaborations déjà établies entre les deux régions au cours de la dernière année, le personnel des directions régionales prévoit des rencontres pour échanger, partager des informations et des expériences et planifier des interventions. Ces rencontres feront l'objet d'un suivi au Conseil régional des partenaires du marché du travail. »

Dès l'amorce du projet à l'été 2022, des travaux préparatoires ont été menés par l'équipe de projet initiale, soit les gestionnaires des deux directions générales, le directeur général, de même que les conseillères en amélioration continue et en communication. Ces travaux ont mené à un atelier de lancement du laboratoire avec les deux équipes de gestion au début du mois de septembre et avec tout le personnel à la fin de ce même mois.

Ce laboratoire s'inscrit en complémentarité des différentes démarches qui se sont amorcées au cours de la dernière année, notamment : *Évolution*, *Notre Expérience* et *Synergie*. Essentiellement, ce laboratoire servira d'intrant aux diverses initiatives et permettra d'amener des solutions concrètes à des enjeux vécus par les ressources qui offrent la prestation de services ainsi qu'à ceux qui les soutiennent.

Objectifs et portée du projet

La démarche du laboratoire d'expérimentations interrégional vise à favoriser le développement d'une plus grande collaboration, à optimiser l'utilisation des ressources et à offrir un meilleur soutien aux ressources ainsi qu'à simplifier certaines tâches administratives. Le laboratoire est devenu incontournable pour soutenir les équipes de gestion et le personnel qui font face à de plus en plus de difficultés de recrutement. Cette situation fragilise notre capacité à offrir des services de qualité aux citoyens et aux entreprises et peut même entraîner parfois des bris de service. Il est devenu impératif de trouver de nouvelles façons de travailler pour éviter un essoufflement des ressources en place.

Ainsi, prévue en deux phases, en plus d'une phase préparatoire, cette démarche se voulant collaborative et évolutive s'est déroulée sur une année complète, de juin 2022 à juin 2023. À l'été 2023, certains projets nécessiteront encore quelques travaux, mais la majorité d'entre eux seront mis en œuvre ou en voie de l'être.

Enjeux

La mise en place d'une expérimentation de cette envergure, impliquant quelque 400 personnes de près ou de loin sur une longue période, comporte quelques défis, notamment celui de l'adhésion du personnel aux différents changements. Ainsi, la longue période d'attente en vue de l'autorisation de la structure temporaire et la permanence des changements ont été des facteurs importants freinant, tout au long du laboratoire, l'adhésion de certains membres du personnel; à titre d'exemples, ne pas être en mesure de confirmer si un seul directeur général serait la formule adoptée à long terme, de préciser le niveau de collaboration et de partage des ressources de façon permanente.

Par ailleurs, il ne faut pas nier l'existence d'une certaine compétition entre les deux régions. Des membres du personnel ont exprimé le peu d'enthousiasme quant au partage des outils. Ils estimaient que leur région était plus avancée que l'autre, ne voyant donc pas ou peu de gains dans la mise en commun. Sentiment qui s'est estompé au fil du temps, lorsque des gains se sont concrétisés dans plusieurs projets.

De plus, les deux régions n'ont pas entrepris le laboratoire sur les mêmes bases. Le directeur général était en poste depuis quelques années déjà pour une région, tandis qu'il était fraîchement arrivé, par intérim, dans l'autre. Le lien de confiance avec l'équipe était donc à bâtir.

L'enjeu de communication aura été un défi du début à la fin du laboratoire. L'ampleur du laboratoire, le nombre de personnes impliquées à différents niveaux, la quantité de projets débutés et l'incertitude quant à la finalité ont largement complexifié les communications internes. Malgré la mise en place de nombreux outils et moyens de communication, l'implication des gestionnaires dans les communications internes et la gestion du changement a été le pivot central

de la communication avec le personnel. Toutefois, le niveau de maîtrise et d'aisance des gestionnaires dans la communication avec leur personnel et leur capacité à naviguer dans un climat d'incertitude ont entraîné des biais dans les communications avec le personnel et des disparités quant au niveau d'information et au moment de transmission de l'information. Toutefois, plusieurs gestionnaires ont fait preuve de belles initiatives et ont partagé leurs façons de faire avec leurs collègues.

Les différentes étapes du laboratoire

Le laboratoire a été réalisé par phases. D'abord, une phase préparatoire, avec l'équipe de gestion des deux directions générales qui s'est déroulée tout au long de l'été 2022. Celle-ci se voulait indispensable pour bien démarrer la phase.

Le laboratoire visait à explorer huit grands thèmes, ceux-ci se déclinant en plusieurs projets.

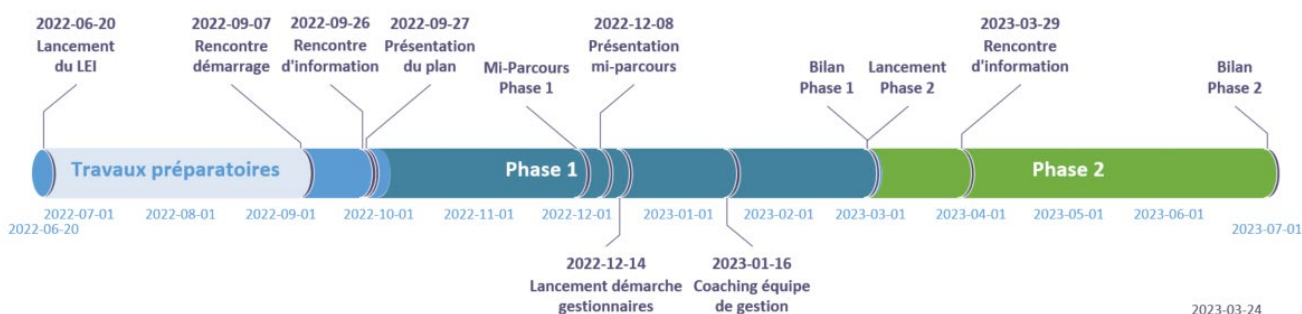
La première phase s'est déroulée de septembre 2022 à février 2023 et comportait **18 projets** répartis dans les différentes prestations de services :

- ⇒ Aide financière de dernier recours;
- ⇒ Services publics d'emploi;
- ⇒ Services aux entreprises;
- ⇒ Services Québec;
- ⇒ Information sur le marché du travail;
- ⇒ Partenariat;
- ⇒ Administration.

De plus, un espace de réflexion supplémentaire permettant de récolter les idées ne figurant pas dans les catégories précédemment nommées a aussi été prévu, ce que nous avons appelé « la boîte à popcorn ».

La **deuxième phase**, se déroulant de mars à juin 2023, s'attardait spécifiquement aux fonctions de soutien à l'organisation, soit la gouvernance régionale, les rôles et responsabilités des directions des services gouvernementaux intégrés, les directions du marché du travail et des services spécialisés et du bureau du directeur général. De plus, cette phase a permis d'explorer les possibilités concernant certains thèmes horizontaux. Par ailleurs, certains projets, initiés dans la première phase, nécessitaient plus de temps pour bien compléter la réflexion. D'autres projets analysés dans la première phase sont passés, quant à eux, en mise en œuvre.

LEI – Ligne du temps



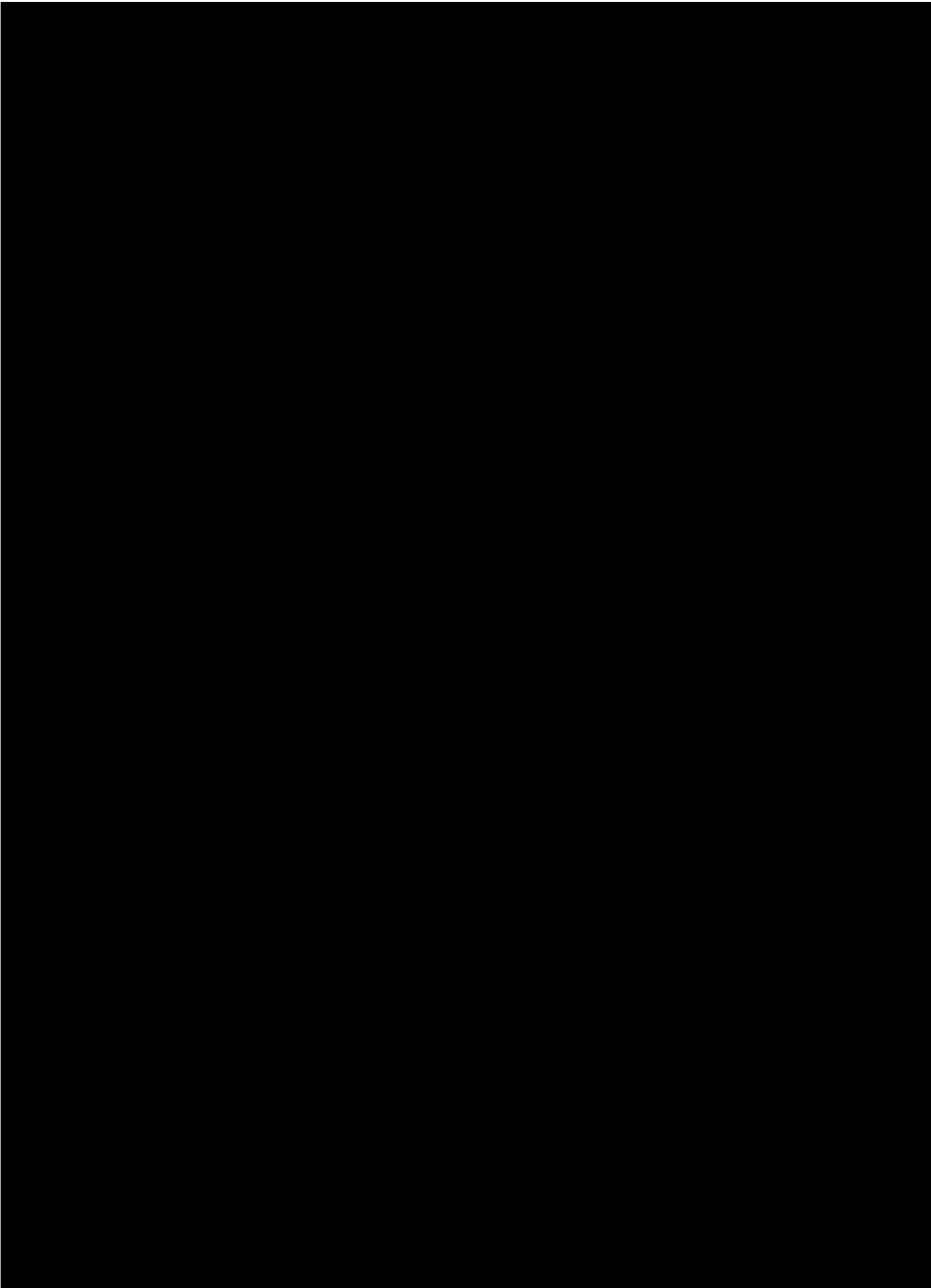
La reddition de comptes, suivis et bilans

Tout au long du laboratoire, plusieurs présentations, bilans, fiches et rapports d'étape ont été produits afin de bien suivre l'évolution du laboratoire et évaluer les impacts des décisions sur le terrain. La démarche se voulant collaborative et évolutive, des ajustements constants ont été nécessaires pour respecter la capacité des équipes à participer à des rencontres de travail et à intégrer de nombreux changements.

De plus, une structure de projet a été mise en place. Dès l'été 2022, il y a eu la création d'une équipe projet regroupant le directeur général, les DMTSS et DSGI des deux régions, la conseillère en communication attitrée au LEI ainsi que la conseillère en amélioration continue qui a assuré la coordination du laboratoire tout au long de l'année.

Différents comités externes à la région ont aussi été mis en place pour assurer le suivi et la concertation des deux laboratoires :

- **Comité de coordination** regroupant les deux directeurs généraux, l'adjoint de la direction générale principale de la prestation de services et les deux professionnelles des deux laboratoires qui assuraient la coordination et le suivi des laboratoires;
- **Comité directeur** regroupant les deux directrices générales principales et le directeur général principal à la prestation de services ainsi que les deux directeurs généraux des deux laboratoires;
- **Comité consultatif** regroupant notamment les deux directeurs généraux, la Direction générale des ressources humaines ainsi que les chargés de projet. D'autres membres pouvaient se joindre au besoin.



the 1990s, the number of people in the UK who are employed in the public sector has increased by 1.5 million, from 2.5 million in 1980 to 4 million in 1995. The public sector has become a major employer in the UK, and its growth has been a major factor in the overall growth of the economy.

The public sector has also become a major provider of social services, and its growth has been a major factor in the overall growth of the economy. The public sector has become a major employer in the UK, and its growth has been a major factor in the overall growth of the economy.

The public sector has also become a major provider of social services, and its growth has been a major factor in the overall growth of the economy. The public sector has become a major employer in the UK, and its growth has been a major factor in the overall growth of the economy.

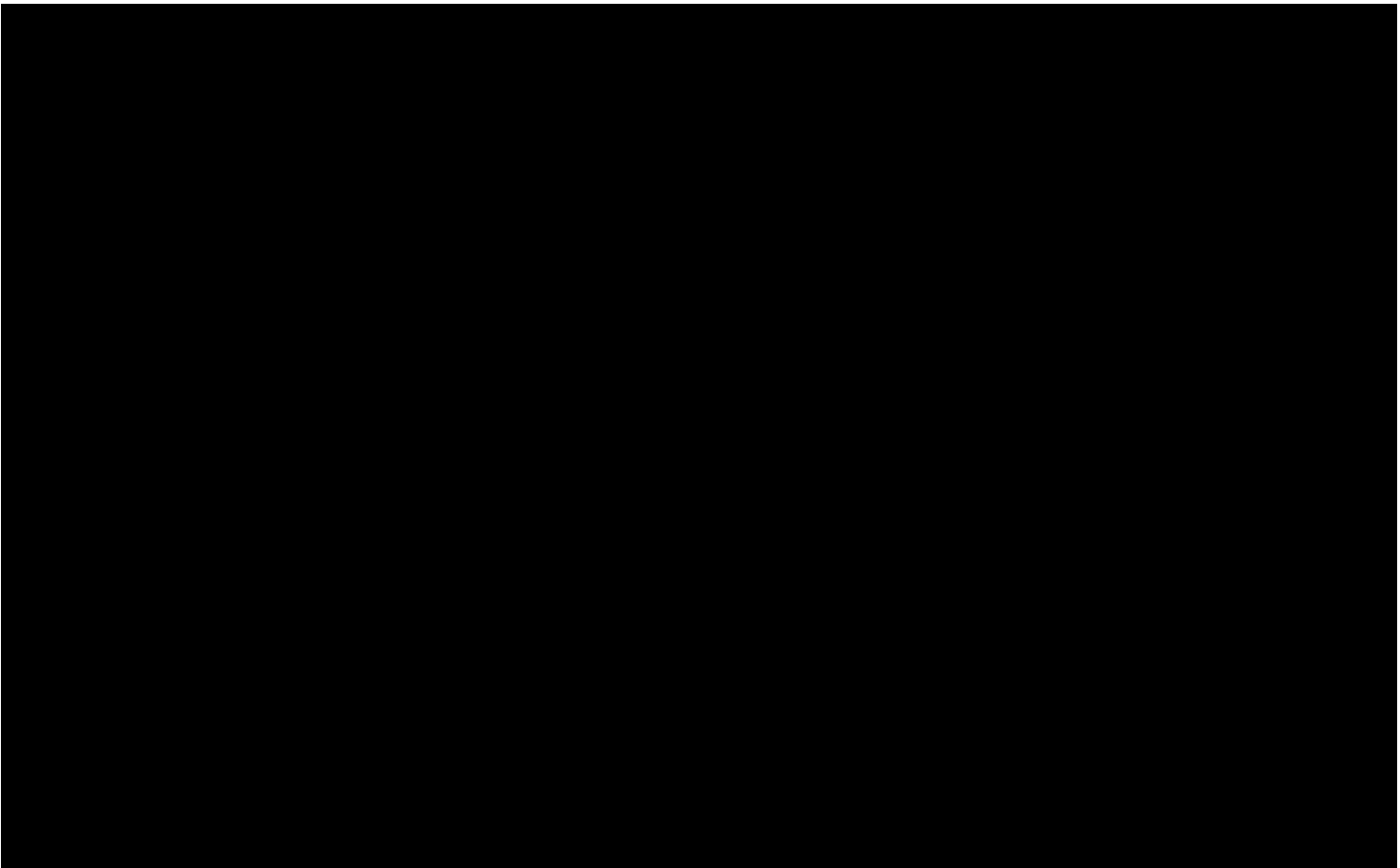
The public sector has also become a major provider of social services, and its growth has been a major factor in the overall growth of the economy. The public sector has become a major employer in the UK, and its growth has been a major factor in the overall growth of the economy.

The public sector has also become a major provider of social services, and its growth has been a major factor in the overall growth of the economy. The public sector has become a major employer in the UK, and its growth has been a major factor in the overall growth of the economy.

The public sector has also become a major provider of social services, and its growth has been a major factor in the overall growth of the economy. The public sector has become a major employer in the UK, and its growth has been a major factor in the overall growth of the economy.

The public sector has also become a major provider of social services, and its growth has been a major factor in the overall growth of the economy. The public sector has become a major employer in the UK, and its growth has been a major factor in the overall growth of the economy.

The public sector has also become a major provider of social services, and its growth has been a major factor in the overall growth of the economy. The public sector has become a major employer in the UK, and its growth has been a major factor in the overall growth of the economy.



Les projets de la phase 2

La phase 2 du laboratoire visait la période de mars à juin 2023. Les projets qui composaient cette phase étaient liés au soutien à l'organisation. Ainsi, à la suite des projets de la phase 1, il est devenu impératif d'analyser le soutien offert aux équipes de première ligne. Cette 2^e phase, qui a impliqué particulièrement l'équipe de gestion des deux directions générales, s'est attardée spécifiquement à revoir la gouvernance régionale, les rôles et responsabilités des Directions du marché du travail et des services spécialisés (DMTSS), des Directions des services gouvernementaux intégrés (DSGI) et du Bureau du directeur général (BDG). Par ailleurs, certains thèmes horizontaux ont aussi fait l'objet d'une analyse, notamment la formation initiale et continue, l'évolution des rôles des répondants et des chefs d'équipe.

Enjeux de la phase 2

Tout comme lors de la phase initiale, certains enjeux ont été rencontrés. L'adhésion limitée des différentes équipes est demeurée une préoccupation constante. Certains membres du personnel ne voient pas encore les bénéfices de cette démarche dans leurs tâches quotidiennes. Ils estiment donc que beaucoup de temps et d'énergie sont investis pour peu de résultats. De plus, le manque de temps et de disponibilité des ressources est une réalité vécue tant chez les gestionnaires que dans les équipes de soutien à la prestation de services. Également, l'incertitude sur la finalité du projet limite la profondeur de l'exploration qui peut être faite en phase 2.

La démarche

La démarche utilisée lors de cette seconde phase s'est dessinée en différentes étapes :

- 1. Établir un portrait des principaux mandats et activités des équipes** (BDG, DMTSS et DSGI) : En collaboration avec les cinq gestionnaires régionaux et les membres du BDG, dresser des portraits des grandes fonctions et des principaux mandats.
- 2. Analyser des portraits** : Évaluer les gains possibles, notamment dans les responsabilités des répondants (réduire les doublons, adopter de meilleures pratiques, etc.).
- 3. Réflexion sur les priorités et le réinvestissement** : Une organisation régionale à votre service. Évaluer les efforts consentis pour mieux soutenir les équipes. Accroître certains et laisser tomber d'autres.
- 4. Réaliser une activité sur la gouvernance régionale** : Réalisé en juillet, cette rencontre a permis de réaliser une cartographie optimale des grandes fonctions et mandats, de déterminer où et comment réinvestir les gains pour mieux soutenir la prestation de services. Par ailleurs, l'exercice vise aussi à dégager les avantages et les inconvénients du modèle proposé.

Bureau du directeur général (BDG)

En marge des travaux de cette 2^e phase, les membres du Bureau du directeur général ont débuté des travaux visant à recueillir les besoins, les bons coups et les pistes d'amélioration pour le fonctionnement du BDG, à améliorer la cohésion et l'entraide entre les membres de l'équipe, à comprendre et définir le rôle du BDG ainsi que celui de chacun de ses membres.

Pour ce faire, huit thématiques ont été abordées : l'accueil des nouveaux employés, le rôle du BDG et de ses membres, la collaboration entre les membres, la reconnaissance, les liens informels et les activités sociales, la hiérarchie informelle et la communication. Ainsi, des entrevues individuelles ont été réalisées. Le résultat de celles-ci a été présenté sous forme de rapport et remis au directeur général. En plus des améliorations immédiates proposées et de leur mise en place, l'équipe a priorisé trois thèmes qui nécessitent des travaux supplémentaires : le rôle du BDG et des responsabilités de ses membres ainsi que la collaboration entre équipiers. Ces travaux sont en cours et se poursuivront jusqu'à l'automne.

La structure organisationnelle

Mise en place de la structure temporaire

Dès le début du laboratoire, il est devenu évident que la structure des deux directions générales ne permettait pas de soutenir adéquatement l'ensemble des mandats et engagements du directeur général qui avait, avant la prise en charge de la région de la Chaudière-Appalaches, une tâche de directeur régional. Ainsi, l'option de créer temporairement le poste de directeur des services à la clientèle a émergé.

Le titulaire de ce nouveau poste devait diriger et encadrer les activités de l'ensemble des gestionnaires offrant des prestations de services à la clientèle pour les régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches. L'idée étant de dégager du temps au directeur général pour lui permettre de coordonner l'ensemble des travaux liés au laboratoire et d'assurer l'avancement de cette démarche. L'objectif était également d'offrir un soutien adéquat aux gestionnaires locaux et d'harmoniser les façons de faire entre les bureaux locaux.

Ainsi, avec l'ajout du poste de directeur des services à la clientèle, le directeur général a concentré ses efforts sur la coordination des directions générales à haut niveau, la représentation des directions générales aux nombreux comités de travail internes et externes, la représentation auprès des instances politiques et du Ministère et, bien sûr, le laboratoire d'expérimentations interrégional.

Avantages et défis de la structure

L'ajout de ce poste à la structure existante a facilité la mise en place d'une direction avec un seul directeur général, et ce, sans avoir à modifier les responsabilités des autres gestionnaires des directions générales des deux régions. Le soutien supplémentaire auprès des gestionnaires locaux offre une proximité avec la direction générale, en plus d'un accompagnement accru à une équipe de gestion qui compte plusieurs membres avec peu d'expérience. La création d'un poste de gestion de niveau 3 permet également d'offrir des possibilités de progression de carrière dans les régions et ainsi contribuer à retenir au sein de notre organisation des gestionnaires compétents.

D'autre part, cette nouvelle structure présente certains défis quant au positionnement des rôles du directeur général, du directeur des services à la clientèle, des DSGI et des DMTSS. La confusion des rôles et la déficience de la circulation de l'information entre les différentes unités nécessitent d'être optimisées. L'ajout de ce poste entraîne également l'addition d'un nouveau palier hiérarchique qui va à l'encontre du principe de simplification et peut être perçu négativement par les membres des équipes. Concomitamment, les pratiques de gestion des deux régions et même entre les bureaux locaux étant variées, le regroupement sous un même gestionnaire de l'équipe de gestion locale nécessite une harmonisation des pratiques de gestion entre les régions, ce qui s'avère un défi important.

Le coaching de gestion

En complément des projets du laboratoire, une démarche de coaching de gestion a été initiée à l'intention des gestionnaires des deux régions. L'exercice visait à accompagner les gestionnaires à travers le changement, à les préparer aux changements et à les conscientiser pour qu'ils accompagnent mieux leurs équipes. Pour ce faire, le directeur général s'est adjoint les services de Mme Gaby Da Silva, directrice principale pour Erickson Québec, coach exécutive et formatrice.

À l'occasion d'une journée de rencontre consacrée au coaching d'équipe, Mme Da Silva a permis à l'équipe de gestion des deux rives de mieux se connaître, d'établir les bases pour de futures collaborations. Plus précisément, l'activité proposait :

- D'explorer la posture du gestionnaire public;
- De comprendre les attentes et besoins liés au LEI;
- D'évaluer les forces, faiblesses, opportunités et menaces liées à la structure organisationnelle;
- D'identifier les apprentissages émergents.

Ces apprentissages auront servi à amorcer la formation d'une seule équipe de gestion pour les deux régions. Les retombées de cet exercice se poursuivront au-delà du laboratoire.

Les communications

Les communications dans le cadre du laboratoire ou de tout projet de cette ampleur, impliquant de près ou de loin quelque 400 personnes, dont les gestionnaires, chefs d'équipe, répondants et tous les corps d'emploi des deux régions, doivent être une préoccupation quotidienne. Celles-ci sont l'une des conditions incontournables de succès du laboratoire et de l'adhésion du personnel.

C'est ainsi que les communications, dans le cadre du LEI, ont été un défi. Il s'agit d'un fragile équilibre entre les communications grand public, la gestion du changement et les communications interpersonnelles, notamment celles du gestionnaire avec ses employés. Comprendre l'importance du rôle de chacun dans les communications devient primordial pour établir des communications bidirectionnelles cohérentes, simples et efficaces.

Plan et moyens de communication

Dès le début du laboratoire, un plan de communication interne a été élaboré et mis en œuvre sous la responsabilité de la conseillère en communication. Il visait à soutenir le directeur général et l'ensemble de l'équipe de gestion pour bien faire comprendre les objectifs du laboratoire au personnel, susciter son adhésion et lui permettre d'accueillir favorablement les changements. Il est devenu aussi un des piliers pour préparer la gestion du changement qu'ont entraîné les divers projets. Des actions de gestion du changement ont été prévues et adaptées pour chaque projet en fonction de l'ampleur des changements et du personnel touché tout au long du projet.

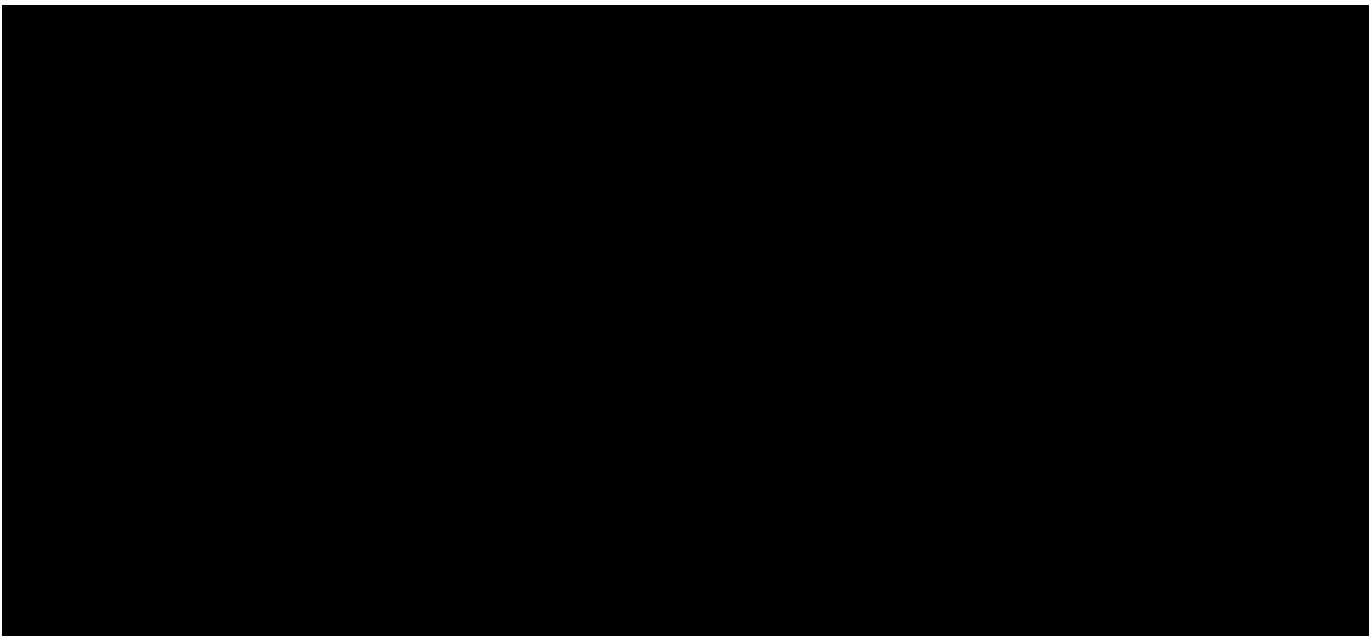
Ainsi, une vaste gamme de moyens de communication ont été déployés tout au long du laboratoire : des rencontres de présentation du laboratoire par le directeur général, des capsules d'information sur le laboratoire et sur chacun des projets, une section dédiée dans les intranets régionaux, des infolettres bimensuelles, pour ne mentionner que ceux-ci.

Par ailleurs, puisque le laboratoire comprenait plusieurs projets de différentes ampleurs, certains moyens de communication spécifiques à un projet particulier ont aussi été mis en place, selon les besoins. Le plan de communication aura permis de prévoir, sur une période d'un an, les différents outils, tout en conservant une flexibilité selon l'émergence de nouveaux besoins.

Les observations et recommandations générales

Observations

- La problématique majeure a été la **gestion du changement et les enjeux de la communication interpersonnelle** du gestionnaire avec ses employés. Malgré tous les moyens de communication de masse, mis en place, la communication entre le gestionnaire et l'employé a été inégale selon les équipes.
- La **période transitoire** était un frein à **l'adhésion du personnel** aux différents changements. Les gens avaient l'impression de manquer de données et de certitudes sur la finalité du laboratoire pour embarquer complètement.
- La capacité du personnel à **suivre le rythme du LEI** à travers leur **charge de travail**. Il y a eu beaucoup de projets simultanés. La vitesse de l'évolution des projets était un enjeu, mais aussi un avantage, permettant d'apprendre d'un projet à l'autre et de devenir plus agile.
- Le laboratoire amène un **modèle plus ouvert** qui nécessite un changement de mentalité qui peut prendre un certain temps.
- La **diminution de la vulnérabilité** des postes et expertises uniques, le **partage des ressources** et une **meilleure collaboration** toujours en évolution sont des gains majeurs communs à tous les projets.
- Effet domino des projets : la mise en place des projets à générer des **modifications** à la hausse ou à la baisse dans les **charges de travail**, ouvrant la porte à de **nouvelles collaborations** qui n'avaient pas été prévues au départ.



Le mot de la fin

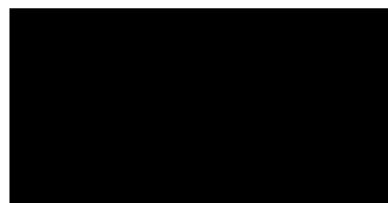
Au cours de la dernière année, les équipes de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches se sont mobilisées et ont saisi l'opportunité offerte dans le cadre du laboratoire d'expérimentations interrégional. Réunies autour des différents comités de travail, à travers les lignes d'affaires et autres mandats, ce sont ces équipes qui ont souhaité nous faire évoluer et s'améliorer collectivement.

Si les résultats des projets ne sont pas de même nature ou de portée comparable, c'est d'abord et avant tout une grande aventure humaine que nous avons vécue ensemble. Remettre en question nos façons de faire, questionner, trouver de nouvelles collaborations, est un exercice exigeant, mais également très enrichissant. Au cours de notre laboratoire, nous avons progressé au rythme des équipes, en cohérence avec les grands chantiers de notre organisation. Lorsque je regarde le chemin parcouru, je vois l'engagement de nos équipes, le courage de mettre au jeu de nouvelles idées et la volonté de nous améliorer en continu. Je suis aussi très fier que nos expérimentations aient un point commun, notre capacité comme organisation à mieux desservir nos clientèles.

Face à ses enjeux et ses vulnérabilités, notre organisation, comme tant d'autres, doit innover, progresser, accepter de se remettre en question. Au cours des derniers mois, nous y avons tout spécialement contribué. Avec humilité, j'espère sincèrement que certaines conclusions pourront être reprises au bénéfice de l'organisation dans différents contextes. Je suis convaincu que, pour nos équipes et nos clients, les résultats seront probants. D'ailleurs, tout ce travail commence déjà à porter des fruits et la pérennisation de nos nouvelles collaborations ouvrira certainement la porte vers d'autres horizons.

Je tiens à remercier chaleureusement nos équipes pour leur implication et leur volonté sans faille. Je tiens également à souligner l'engagement de mon équipe de gestion et de mes proches collaborateurs qui ont su mener à bien cette démarche, tout en s'assurant de poursuivre nos activités quotidiennes. Enfin, merci aux autorités de nous avoir fait confiance, car sans confiance, une telle démarche n'aurait pu se réaliser.

Merci!



Hugo Roy



Annexes



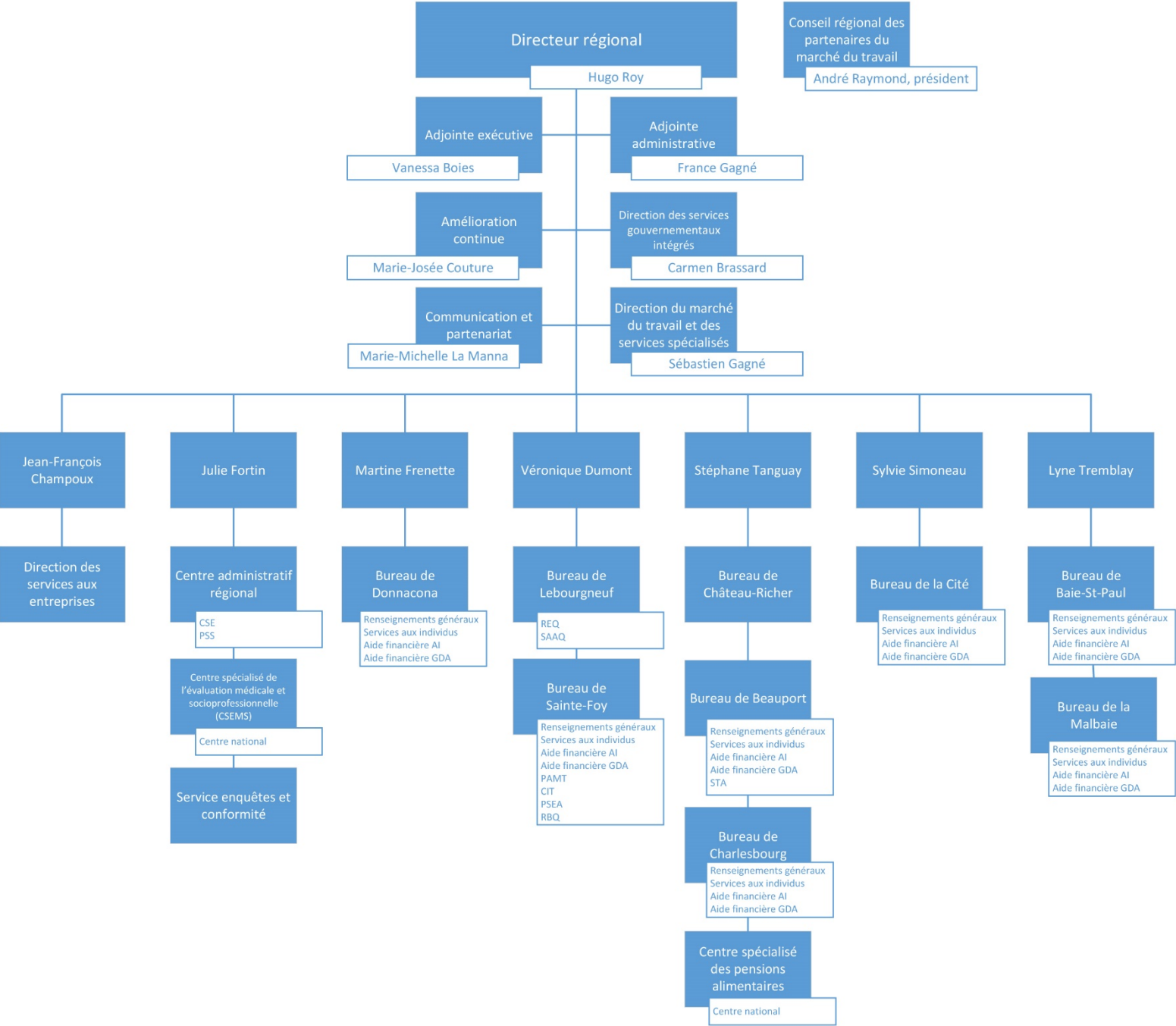


ORGANIGRAMMES

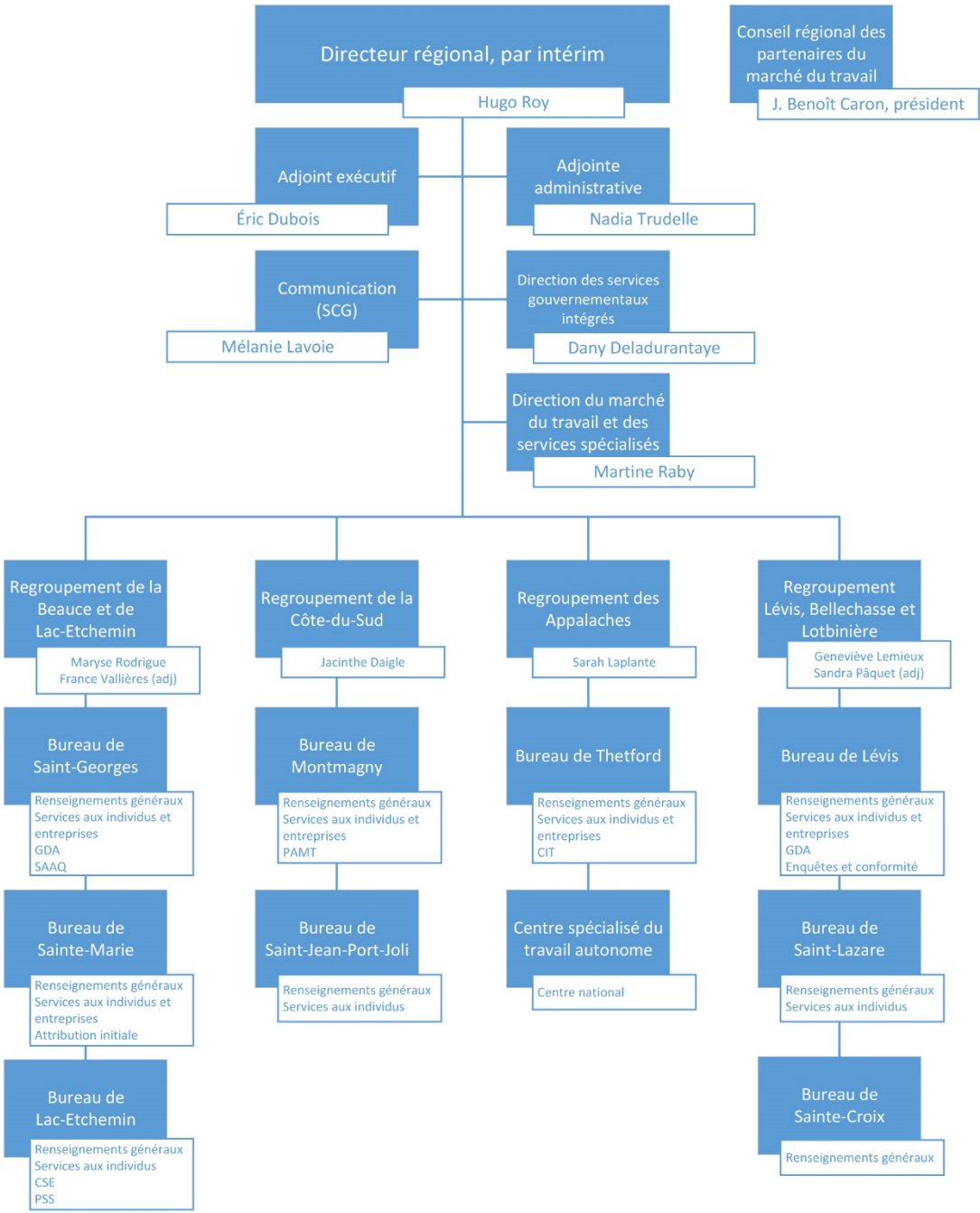
Directions régionales de Services Québec
de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches

Avant le LEI | 7 septembre 2023

Capitale-Nationale



Chaudière-Appalaches



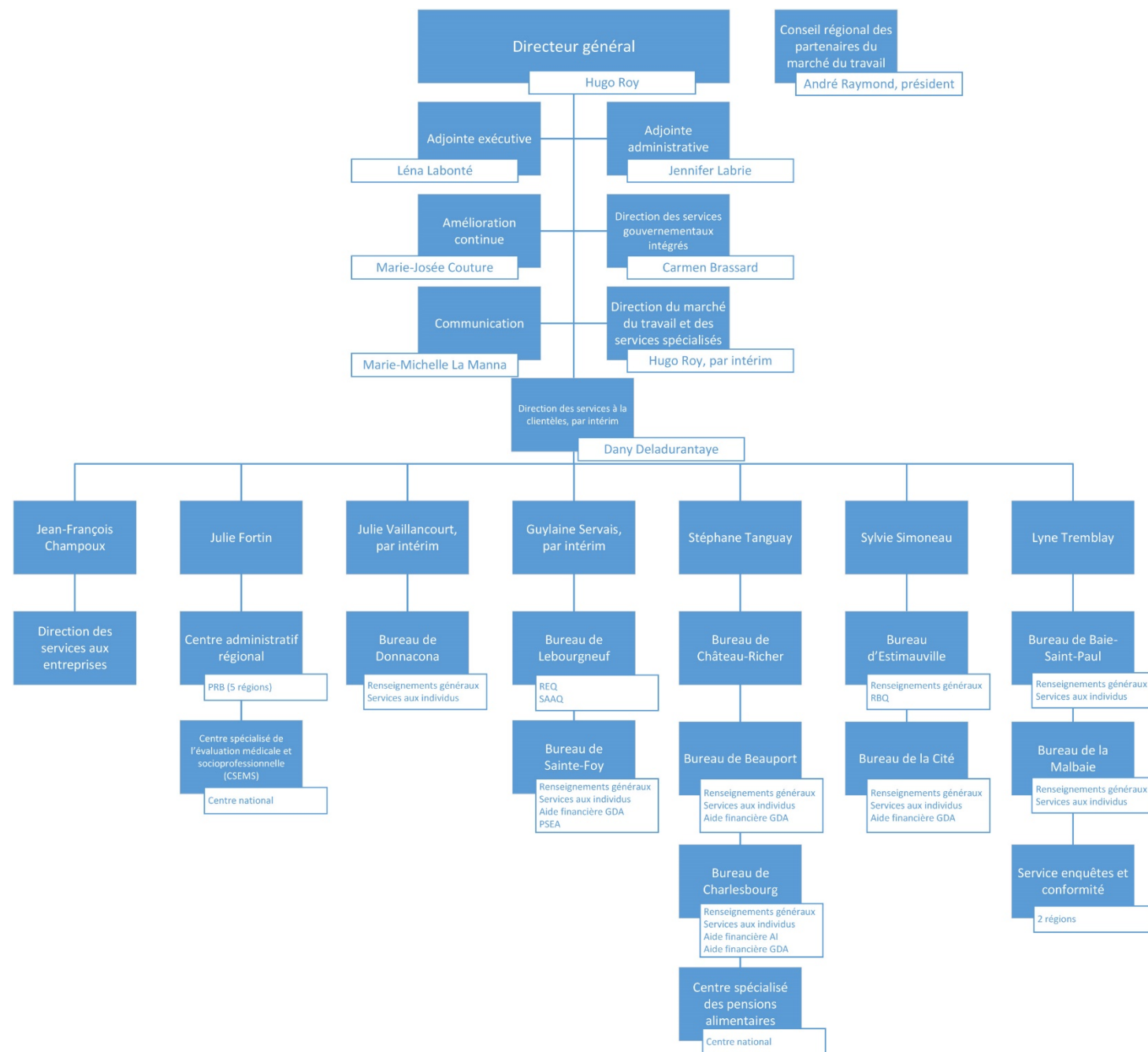


ORGANIGRAMMES

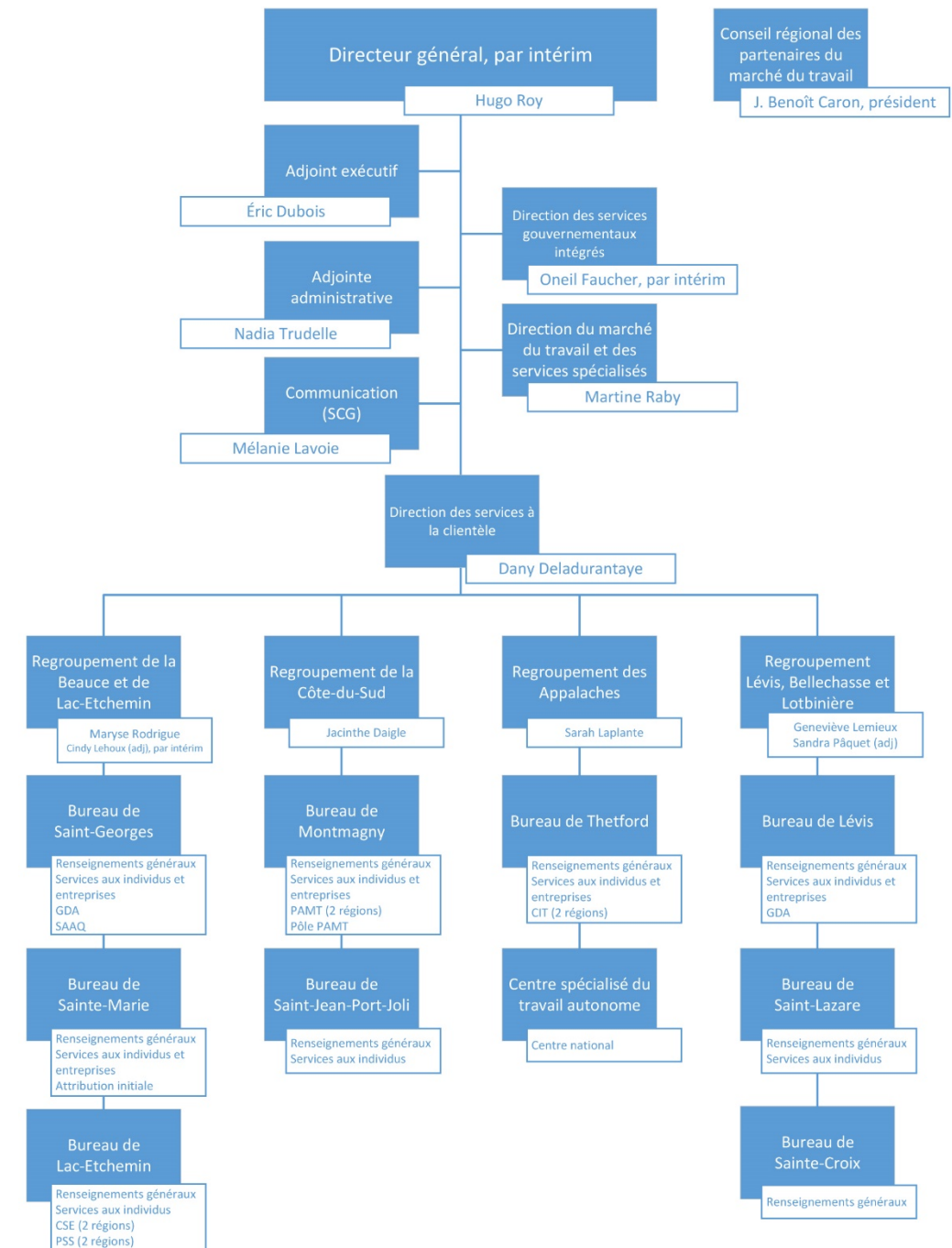
Directions régionales de Services Québec de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches

Après le LEI | 30 juin 2023

Capitale-Nationale

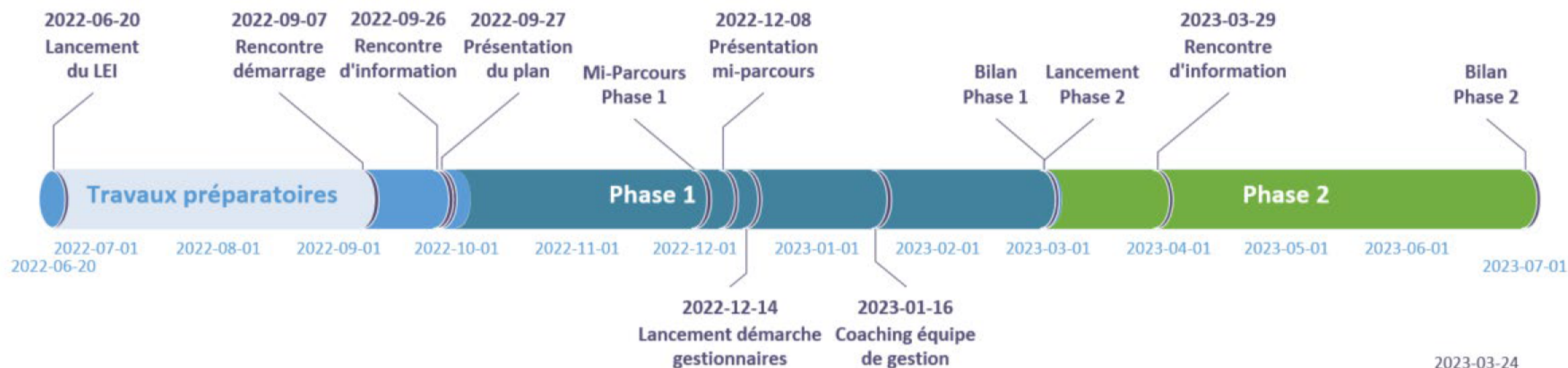


Chaudière-Appalaches



Ligne du temps du laboratoire

LEI – Ligne du temps





Laboratoire d'expérimentation interrégional

Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches

DES RÉSULTATS CONCRETS POUR LA PHASE 1



AFDR

PRB – 1 pôle | réalisé (CAR)

CSE – 1 pôle | réalisé (Lac-Etchemin)

GDA 12 – 1 pôle interbureaux |
Réalisé (Lévis)

GDA 03 – 1 pôle BSQ | Réalisé (La Cité)

AI – 2 pôles régionaux | En cours
(Ste-Marie et Charlesbourg)

PSS – 1 pôle | En cours (Lac-Etchemin)

Enq/conf – 1 pôle (Charlevoix)



Emploi

SSIE | À poursuivre

STA | Réalisé

CIT – 1 pôle | En cours (Thetford)

PSEA | À poursuivre

**Plateau de réinsertion socioprofessionnelle par
l'aventure et le plein-air** – Présentation à venir
à l'équipe de gestion



Dossiers régionaux et partenariat

CRPMT – Outils | Réalisé

PAR | Réalisé

CSMO – Plan d'action | Réalisé

IMT – Formaliser les collaborations entre les
équipes | À poursuivre



Entreprises

Outils | À poursuivre

Formation | À poursuivre

PAMT – 1 pôle d'activité et 1 pôle national
| Réalisé (Montmagny)



Administration et Services Québec

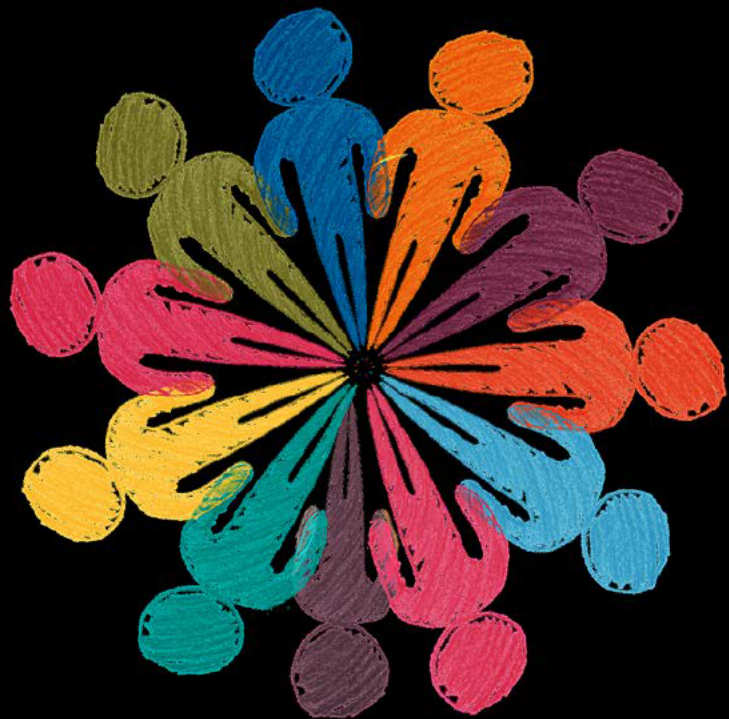
Admin – Outils | Réalisé – Discussions en
continu

Services Québec Mon dossier client –
Harmonisation des outils et
formation | Réalisé

BSQ d'Estimauville | En cours (La Cité)



Plan de travail pour la Phase 2



PLAN DE COMMUNICATION INTERNE

laboratoire d'expérimentations interrégional

2022-2023

Direction régionale de Services Québec
de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches

Plan de communication interne

Contexte

Depuis plusieurs années, le Québec est aux prises avec des difficultés en matière de dotation d'emploi. À l'instar des entreprises privées, le gouvernement du Québec fait aussi face à des défis en termes de recrutement. Ainsi, jusqu'à récemment, la difficulté de doter les postes portait davantage sur les emplois liés à la prestation de services aux citoyens et aux entreprises, comme les emplois de conseillers aux entreprises, d'agents d'aide financière, d'agents d'aide à l'emploi, de préposés aux renseignements et de chefs d'équipe. Désormais, les postes de gestion sont également difficiles à pourvoir.

Par ailleurs, la structure administrative actuelle limite parfois la mise en place de stratégies de mutualisation ou d'optimisation des ressources entre les régions, comme le décroisement et le jumelage de fonctions, pour répondre à la pénurie de main-d'œuvre et à la surcharge observée dans les équipes.

Le laboratoire de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches

Le laboratoire d'expérimentations interrégional se veut un espace de réflexion permettant d'explorer les zones de collaboration et d'optimisation entre les régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches. D'une durée minimale d'un an, ce laboratoire permettra de revoir les façons de faire, de mieux utiliser le potentiel des ressources mises en commun et d'offrir du soutien aux équipes fragilisées par le manque de main-d'œuvre.

Plusieurs projets composeront le laboratoire; ceux-ci s'articulent autour de sept thèmes : l'aide financière de dernier recours, les services publics d'emploi, les services aux entreprises, Services Québec, le partenariat, l'information sur le marché du travail et l'administration. Conséquemment, les rôles des gestionnaires, coordonnateurs, chefs d'équipe et répondants normatifs seront influencés par les résultats des différentes réflexions.

Ce plan de communication interne vise à soutenir le directeur régional et l'ensemble de l'équipe de gestion pour bien faire comprendre les objectifs du laboratoire au personnel et susciter son adhésion. Il se veut aussi un des piliers pour préparer la gestion du changement nécessaire à la suite des changements qu'entraîneront les divers projets. Ce plan s'inscrit en complémentarité des efforts déployés pour la gestion du changement dont l'accompagnement de l'équipe de gestion est assuré par la Direction générale des ressources humaines.

Par ailleurs, puisque le laboratoire comprendra plusieurs projets distincts qui se déploieront à des rythmes différents, ce plan de communication interne chapeautera différentes stratégies de communication interne qui seront réalisées par projet, selon les besoins.

Clientèles

- Personnel des deux régions;
- Chefs d'équipe, coordonnateurs et répondants régionaux;
- Gestionnaires locaux.

Objectifs

Généraux

- Faire connaître et comprendre le laboratoire;
- Susciter l'adhésion au laboratoire;
- Susciter l'intérêt pour contribuer au laboratoire et accueillir positivement les changements.

Spécifiques

- Les objectifs spécifiques se déclineront dans les diverses stratégies de communication interne par projet, lorsque nécessaire.

Axe et stratégie de communication

L'Axe

La réalisation de ce laboratoire est un projet d'envergure pour les deux régions dont le succès repose sur la mobilisation de l'ensemble du personnel et des gestionnaires.

La stratégie

La stratégie s'appuie sur la contribution active de tous les acteurs qui prendront part au laboratoire; ceux-ci doivent être des *ambassadeurs* du laboratoire. Ainsi, trois concepts guideront les actions de ce plan : cohérence, transparence et simplicité.

- Des communications internes **cohérentes** qui **mobiliseront** le personnel. Ces communications permettront de parler d'une seule voix, de livrer le même message, de favoriser une perception positive du laboratoire.
- Des communications **transparentes** apporteront une clarté dans les messages, le bon message, aux bonnes personnes et au bon moment.
- Des communications **simples, efficaces et régulières** pour favoriser sa compréhension du laboratoire et souligner, tout au long de celui-ci, les diverses contributions.

Au-delà de tous les moyens déployés, l'écoute des préoccupations et l'échange des points de vue avec les membres de l'équipe demeurent la pierre angulaire pour le succès du plan de communication.

Définition Grand dictionnaire terminologique

Cohérence : Propriété d'un système logique caractérisé par une absence, apparente ou réelle, de contradictions.

Transparence : Qualité d'une organisation qui informe sur son fonctionnement, ses pratiques, ses intentions, ses objectifs et ses résultats.

Messages, moyens et échéanciers

Des messages et moyens spécifiques seront déclinés dans une stratégie de communication interne pour chaque projet, selon les besoins et l'envergure des projets. Voici les **moyens généraux** prévus :

Action	Clientèle	Échéancier	Responsable
Rencontre d'information sur le plan déposé	Personnel des deux régions	Fin septembre	Hugo Mélanie (Messages clés)
Création de sections dédiées dans les intranets régionaux : - Dépôt de documents - Infolettre - Capsules vidéo - FAQ ou Q & A	Personnel des deux régions	Octobre 2022	Mélanie Marie-Michelle
Fiche d'information sur le laboratoire (HTML intranet et PDF)	Personnel des deux régions	Octobre 2022	Hugo Mélanie
Capsule vidéo sur le laboratoire	Personnel des deux régions	Octobre 2022	Hugo Mélanie
Infolettre – Espace de réflexion MailChimp	Personnel des deux régions	Octobre 2022	Mélanie, Hugo et responsables des comités de projets
Espace Rayon de soleil – bons coups	Personnel des deux régions	En continu	Mélanie, Hugo et responsables des comités de projets
Foire aux questions sous forme de « chat », questions posées en direct	Personnel des deux régions	En continu	Mélanie, Hugo et responsables des comités de projets
Rencontre de démarrage de chaque projet Mot d'ouverture	Personnel impliqué dans un comité de projet	Au démarrage des projets	Hugo Mélanie
Fiche d'information par projet (HTML intranet et PDF)	Personnel des deux régions	Mise à jour en continu	Responsables des comités de projets Mélanie
Capsules vidéo par projet	Personnel des deux régions	- Au début du projet - Mise à jour, selon l'évolution et l'envergure du projet	Responsables des comités de projets Mélanie
Rencontre d'information par projet	Personnel touché par les changements	Plusieurs rencontres. Selon le besoin du projet	Gestionnaires

*Des moyens spécifiques seront développés par le directeur régional pour informer les gestionnaires locaux afin qu'ils jouent pleinement leur rôle auprès des équipes.

**Des moyens spécifiques seront mis en place pour les clientèles des chefs d'équipe, coordonnateurs et répondants régionaux dans les stratégies de communication interne par projet.

Évaluation

À la suite de la réalisation de ce plan, les moyens seront évalués selon la rétroaction reçue du personnel ainsi qu'une évaluation subjective des gestionnaires. Les moyens pourront et devront s'adapter en fonction de l'évolution du laboratoire dont les conclusions seront incertaines pour un bon moment.

Un sondage pourra être envoyé à l'ensemble du personnel pour connaître leur degré de satisfaction concernant les communications internes et recueillir leurs idées pour développer de meilleurs mécanismes de communication interne entre les deux régions.

Objet: LEI-Express : Les nouveautés de la semaine du 12 décembre 2022



Nouveautés de la semaine

LEI-Express

Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches

Bonjour,

Voici les nouveautés du laboratoire d'expérimentations interrégional :

- Une rencontre bilan mi-parcours de la phase 1 avec le Comité directeur aura lieu le jeudi 8 décembre. Lors du prochain LEI Express, je vous informerai sur les commentaires reçus à la suite de cette rencontre.
- Une présentation au Forum des régions sur les deux laboratoires, le nôtre et celui de Laval-Laurentides, aura lieu le jeudi 15 décembre.
- Les rencontres dans le cadre du LEI seront suspendues du 12 décembre au 9 janvier 2023 (à l'exception PRB, CSE), afin de nous permettre de prioriser nos activités courantes avant les vacances des fêtes.
- [Capsule d'information sur le LEI](#)

Aide financière de dernier recours

- **PRB** : Poursuite des formations et de la dotation. Uniformisation des pratiques entre les régions. Plusieurs opérations spéciales.
 - [Capsule d'information](#)
- **CSE** : Poursuite des formations et de la dotation. Uniformisation des pratiques entre les régions.
- **Attribution initiale interrégion** : [Capsule d'information](#)
- **GDA – Secteur unique Capitale-Nationale** : Activité de clôture et bilan verbal de l'expérience vécue aura lieu en décembre.
 - [Capsule d'information](#)
- **GDA – Secteur unique Chaudière-Appalaches** : Implantation du secteur unique pour le regroupement du Littoral le 28 novembre dernier.

- [Capsule d'information](#)

Services publics d'emploi

- **PSEA** : Cueillette d'information et consultation terminées, rédaction d'un document synthèse.
- **CIT** : Poursuite de la formation et implantation des meilleures pratiques en Capitale-Nationale sur la base de l'expérience de Chaudière-Appalaches.
- **SSIE** : Première rencontre de travail a eu lieu le 28 novembre. Des idées concrètes à mettre en place rapidement ont émergé.
- **STA** : Des scénarios seront présentés au comité de gestion.

Services aux entreprises

- **Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT)** : Rencontres du comité pour préparation de la consultation des équipes en janvier 2023.
 - [Capsule d'information](#)
- **Organisation du travail** : [Capsule d'information](#)

Services Québec

- Rencontre pour analyser la formation déjà offerte en Capitale-Nationale.
- [Capsule d'information](#)

Information sur le marché du travail

- Rédaction d'un plan d'action pour présentation au directeur régional.
 - [Capsule d'information](#)

Partenariat

- Beaucoup de partage d'information entre les deux régions. Développement d'outils pour priorisation. Réalisation d'un portrait et identification des secteurs à prioriser.
 - [Capsule d'information CRPMT](#)
 - [Capsule d'information CSMO](#)

Administration

- Travaux sur un tableau commun suivi des ETC et un tableau commun pour le suivi du budget de fonctionnement.

Note : ce résumé ne comprend pas tous les projets du laboratoire, d'autres projets s'ajouteront dans les prochains courriels.



Laboratoire d'expérimentations interrégional



C'est quoi?

Explorer et expérimenter les zones de collaborations possibles entre les deux régions.

Le laboratoire vise à favoriser le développement d'une plus grande collaboration, à optimiser l'utilisation des ressources et offrir un meilleur soutien aux ressources et à simplifier certaines tâches administratives.



Durée du laboratoire

D'une durée minimale d'un an, cette démarche se veut collaborative, ouverte et évolutive.

Puisque le laboratoire est composé de plusieurs projets, des échéanciers spécifiques sont déterminés pour chacun d'eux.



Qui est impliqué?

Tous les gestionnaires des deux régions sont impliqués dans un ou plusieurs projets.

Le personnel sera appelé à contribuer aux projets de différentes façons.

Projets :



Aide financière
de dernier recours



Services aux
entreprises



Information sur le
marché du travail



Partenariat



Services
d'emploi



Services
Québec



Administration



Gouvernance
(Selon les résultats
des projets)



Laboratoire d'expérimentations interrégional

Phase 2

À la suite d'une première phase où les différentes prestations de service ont été analysées pour explorer les différentes zones de collaborations possibles, la seconde phase du laboratoire s'attardera plus particulièrement à évaluer les fonctions de soutien à l'organisation. De plus, certains projets, débutés en phase 1, se poursuivront lors de cette nouvelle phase.



Durée de la phase 2

La phase 2 s'échelonnnera du mois de mars à la fin juin 2023.



Qui est impliqué?

L'équipe de gestion des deux directions régionales sera particulièrement impliquée.

Poursuite en phase 2



Information sur
le marché du travail



Administration



Services Québec



Services aux
entreprises



Services d'emploi

Nouveau projet



Revoir les fonctions de soutien
à l'organisation

- Gouvernance régionale
- Rôles et responsabilités des DMTSS, DSGI et du BDR
- Thèmes horizontaux : formation initiale et continue, évolution des rôles de répondants et de chefs d'équipe

SERVICES QUÉBEC
CAPITALE NATIONALE ET CHAUDIÈRE-APPALACHES

Coaching d'équipe Rétroaction



Humanité et responsabilité

Votre facilitatrice

Gaby Da Silva, PCC, Coach exécutive sénior
Présidente de la boîte de développement
Gaby Da Silva Coaching
Directrice principale de l'école de coaching
Erickson Coaching Québec.



Principes de succès - règles de jeu

03

Les règles d'or



Échange

Participation
Oser défier

Respect

Écoute
Curiosité
Présence

Confidentialité

Plaisir
Confiance





Laboratoire d'expérimentations interrégional



C'est quoi?

Explorer et expérimenter les zones de collaborations possibles entre les deux régions.

Le laboratoire vise à favoriser le développement d'une plus grande collaboration, à optimiser l'utilisation des ressources et offrir un meilleur soutien aux ressources et à simplifier certaines tâches administratives.



Durée du laboratoire

D'une durée minimale d'un an, cette démarche se veut collaborative, ouverte et évolutive.

Puisque le laboratoire est composé de plusieurs projets, des échéanciers spécifiques sont déterminés pour chacun d'eux.



Qui est impliqué?

Tous les gestionnaires des deux régions sont impliqués dans un ou plusieurs projets.

Le personnel sera appelé à contribuer aux projets de différentes façons.

Coaching d'équipe

1- coaching d'équipe le 16 janvier 2023 - journée complète

2- coaching d'équipe le 14 mars 2023 - demi-journée - non complété

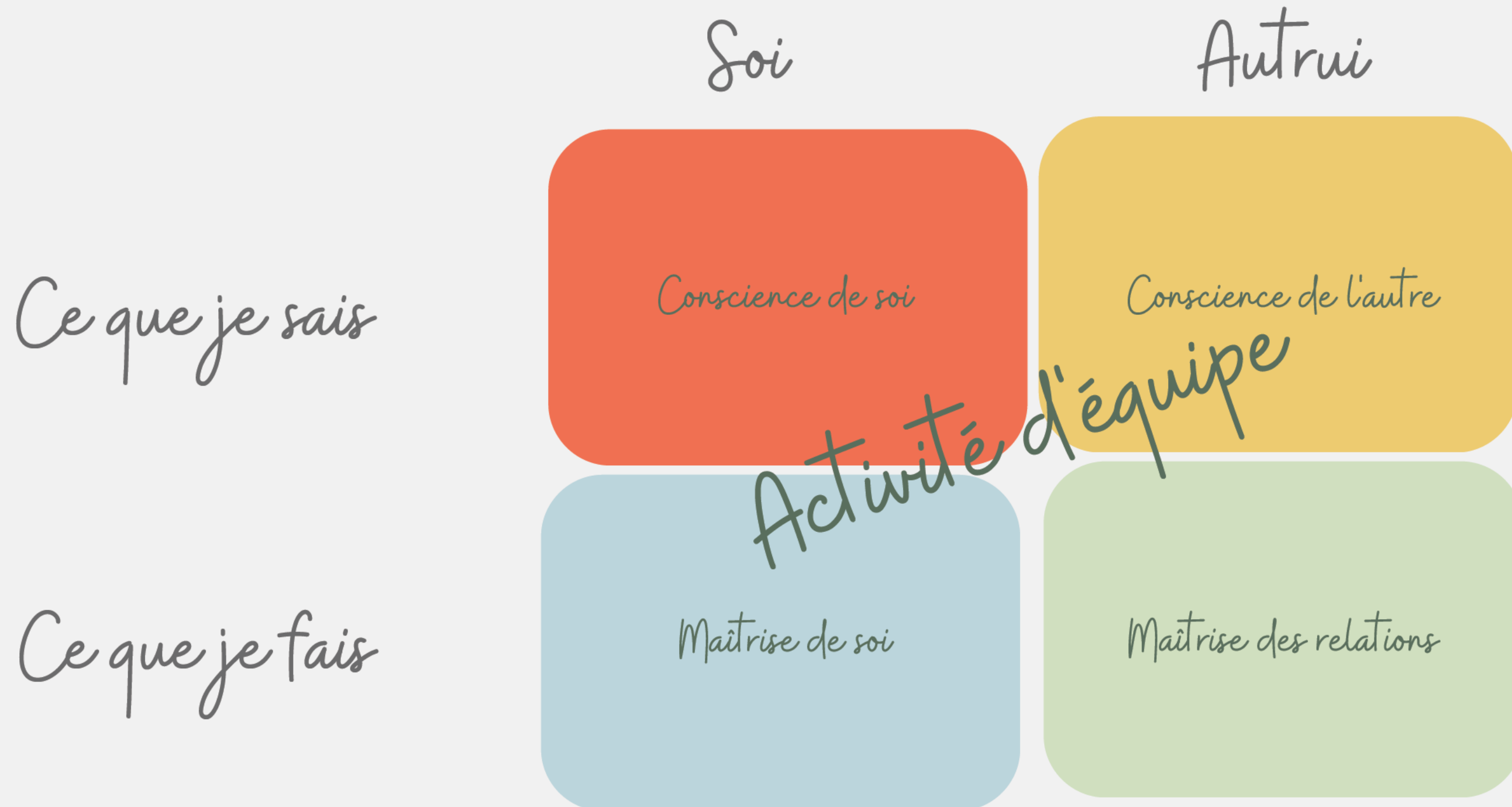
Objectifs de la journée

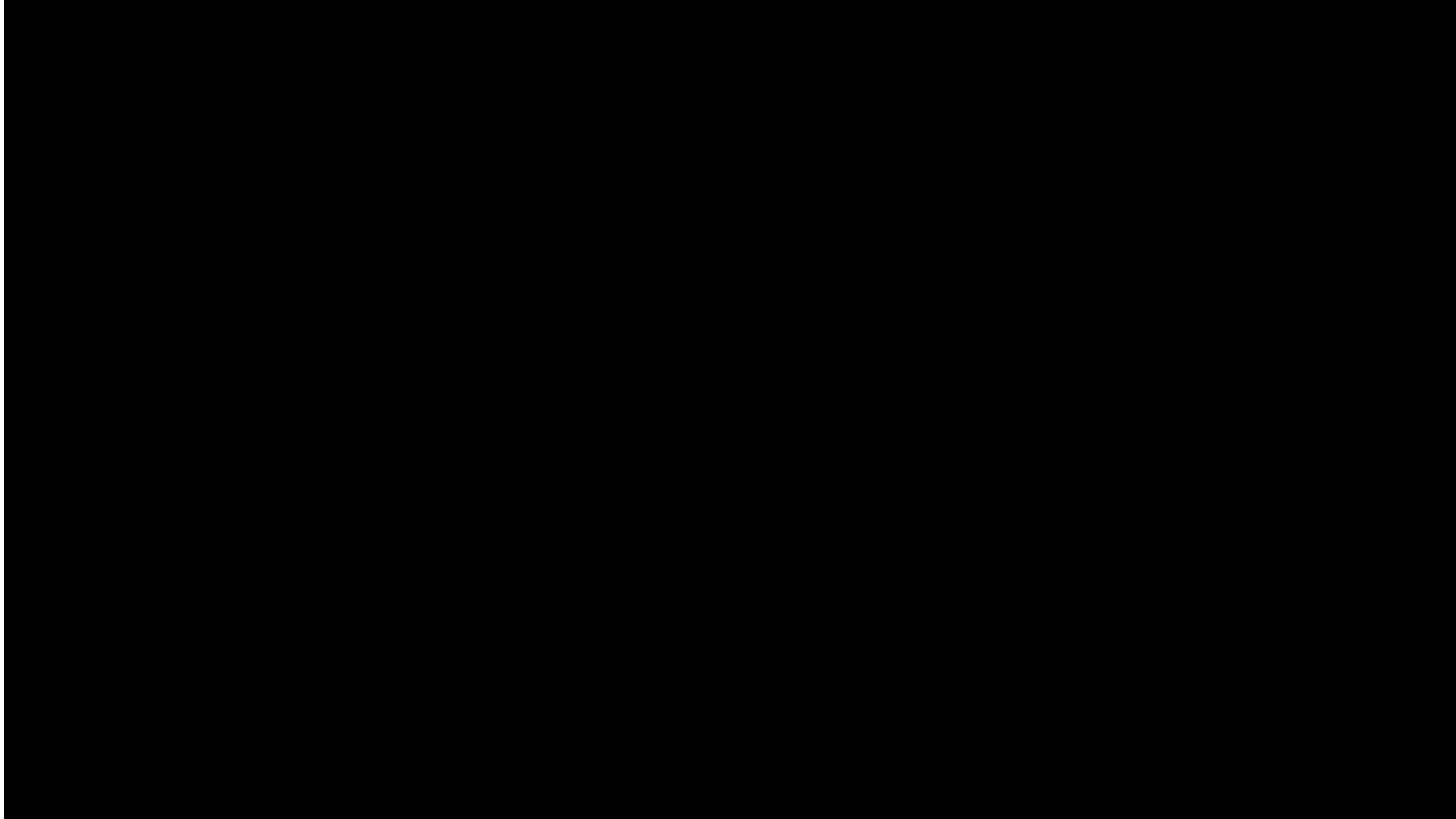
- Explorer la posture du gestionnaire public
- Explorer les attentes et besoins liés à l'initiative du LEI
- Explorer les forces, faiblesses, opportunités et menaces en lien avec l'exploration de la structure organisationnelle
- Identifier les apprentissages émergents
- Choisir une intention pour maximiser les opportunités de cette phase de l'initiative du LEI.



Intelligence émotionnelle :

mieux se connaître





Ma posture de gestionnaire public

Rôles

Responsabilités

Ce qui nous démarque



Ce qui nous
différencie du
gestionnaire privé

Le gestionnaire public

- notes de la rencontre

Le gestionnaire public est connecté à la grande mission du Ministère et à des valeurs plus grandes que soi.

Il est au service du citoyen et de l'état, et gère les fonds publics.

Son outil premier est la communication. Il se doit de bien comprendre le sens de la mission afin de la transmettre à ses employés et à ses partenaires. Écouter, questionner et oser défier sont les compétences, entre autres, qui lui permet d'assurer le meilleur des services.

"SWOT analysis" - Analyse des forces, faiblesses, difficultés et menaces - notes de la rencontre

Interne

Forces

1. Bonne capacité d'adaptation
2. Axé sur l'humain
3. Motivation par mission commune

Faiblesses

1. Manque de temps
2. Expérimentation vs Surcharge
3. Peur de perdre identité locale-régionale

Menaces

1. Recrutement et formation de la main d'œuvre
2. Incompréhension des employés
3. Gestion conservatrice du central

Opportunités

1. Droit à L'erreur
2. Changement de contexte (pandémie)
3. Nos équipes (expertise)

Externe

Brainstorming de stratégies et opportunités ressortant du F-F-O-M (SWOT)

- notes de la rencontre

Forces	Opportunités
1. Bonne capacité d'adaptation 2. Axé sur l'humain 3. Motivation par mission commune	1. Droit à L'erreur 2. Changement de contexte (pandémie) 3. Nos équipes (expertise)

Brainstorming de stratégies et opportunités ressortant du F-F-O-M (SWOT)

- notes de la rencontre

Forces	Menaces
1. Bonne capacité d'adaptation 2. Axé sur l'humain 3. Motivation par mission commune	1. Recrutement et formation de la main d'œuvr 2. Incompréhension des employés 3. Gestion conservatrice du central

Brainstorming de stratégies et opportunités ressortant du F-F-O-M (SWOT)

- notes de la rencontre

Faiblesses	Opportunités
1. Manque de temps 2. Expérimentation vs Surcharge 3. Peur de perdre identité locale-régionale	1. Droit à L'erreur 2. Changement de contexte (pandémie) 3. Nos équipes (expertise)

Brainstorming de stratégies et opportunités ressortant du F-F-O-M (SWOT)

- notes de la rencontre

Faiblesses	Menaces
1. Manque de temps 2. Expérimentation vs Surcharge 3. Peur de perdre identité locale-régionale	1. Recrutement et formation de la main d'œuvr 2. Incompréhension des employés 3. Gestion conservatrice du central

Engagements nommés par certains à faire d'ici le 14 mars

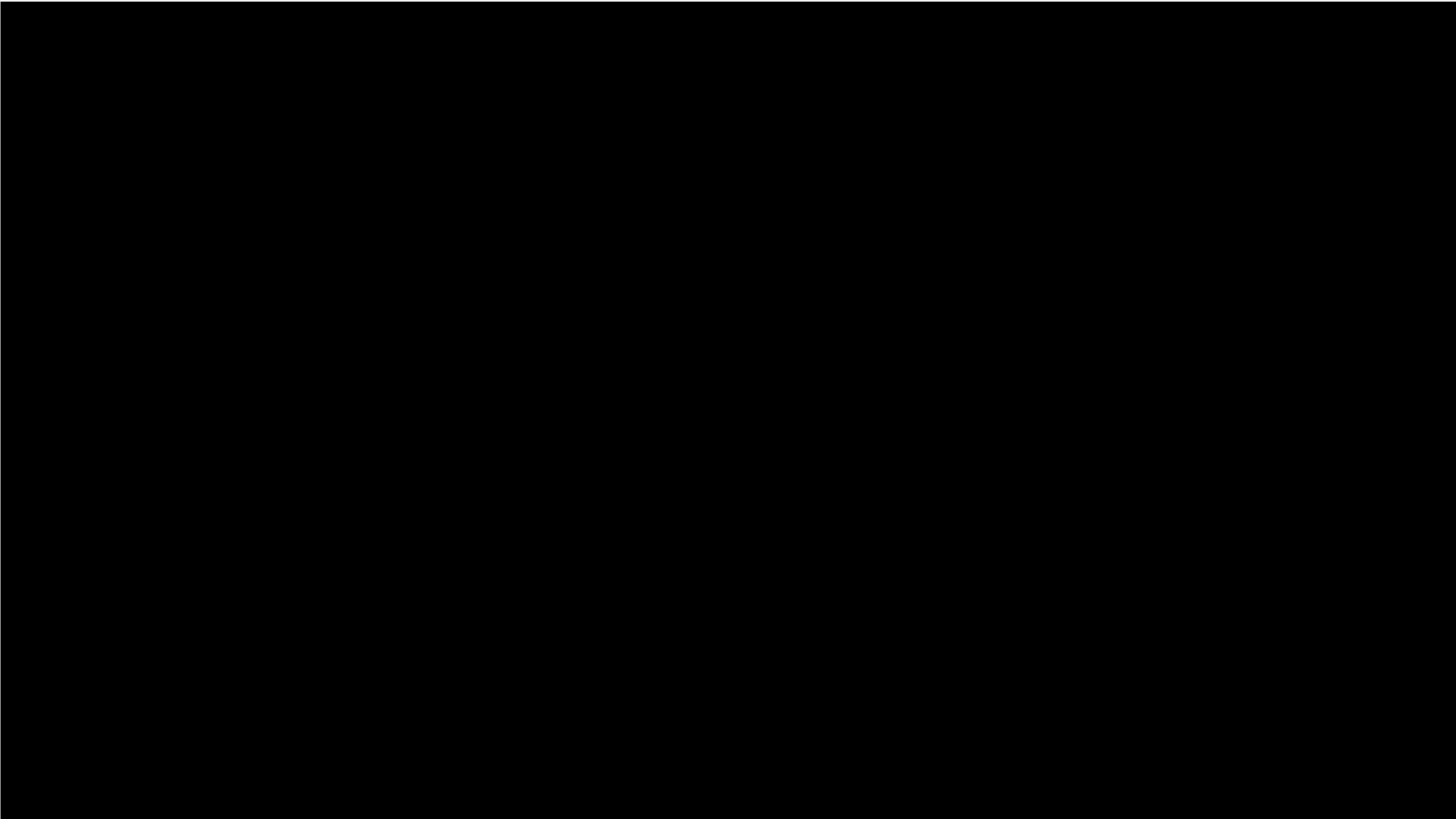
- Prendre du temps avec mes collègues pour bien faire les choses
- LEI express-les présenter à mon équipe
- Clarifier comment amorcer la phase 2
- Communiquer avec les employés (faire le point fin phase 1)
- Illustrer à mon équipe ce qui est fait, ce qui est présent et ce qui s'en vient dans le futur (ligne de temps)
- Gouter au plaisir du LEI = passer à l'action
- Célébrer les réussites
- Passer de région à équipe
- Se bloquer du temps pour soi
- Statutaire avec équipe (identifier les besoins, accompagner)
- Prendre du recul et enclencher les étapes suivantes

Observations de Gaby

- La plupart des gestionnaires se sont présentés en tant que "performant".
- Lors de l'activité des forces-faiblesses-opportunités et menaces, les gestionnaires ont eu une retenu qu'ils n'avaient pas démontré durant l'activité de partage personnel.
- L'inconfort de travailler dans le 'flou' a été nommé entre eux dans leurs partages de sous-groupes.
- La grande équipe démontre un besoin de clarté en général: sur le coaching d'équipe, sur les prochaines étapes, sur les attentes envers eux et leurs équipes. Même s'ils comprennent l'intention du LEI, la structure opérationnelle et les attentes personnelles semblent ne pas être claires ou du moins, la plupart des gestionnaires ont démontrés et mentionnés un besoin de validation ou de clarification. Est-ce un besoin de recevoir du feedback sur leurs démarche et leurs projet? Est-ce un besoin de communication entre eux et la haute gestion pour avoir plus d'informations à fur et à mesure que le projet avance? - je ne peux pas confirmer.
- Les objectifs et les attentes que j'ai entendu pour le coaching d'équipe et pour le LEI pouvaient être plus claire. Les objectifs et attentes sont nommés à un niveau MACRO, [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]



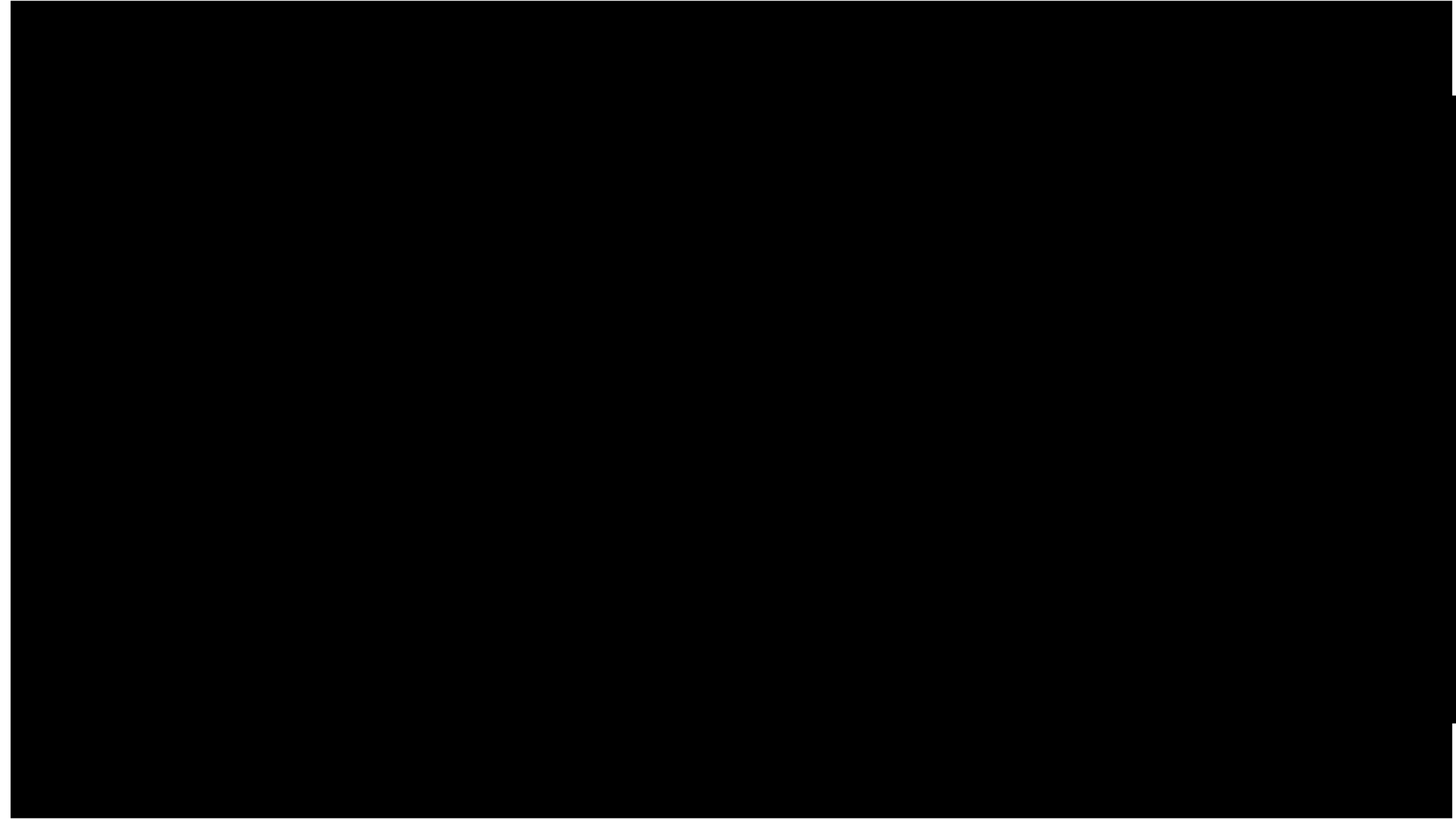
Fin

Gaby Da Silva
COACHING



Adresse courriel

gaby@gabydasilva.com



The background of the cover features a photograph of laboratory test tubes. On the left, several test tubes are filled with an orange liquid. On the right, several test tubes are filled with a green liquid. The tubes are arranged in a slightly overlapping manner, creating a sense of depth. The entire image is framed by a thin blue border.

Rapport final

Laboratoire
d'expérimentations
interrégional

Direction générale de Services Québec des
Laurentides

et

Direction générale de Services Québec de
Laval

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières

Objectif et portée du projet	2
Contexte des deux régions au lancement	2
Démarche retenue	3
Déroulement du projet	3
Plan de communication	4
« <i>Info-Labo</i> » – Bulletin d’information	4
« <i>État d’avancement des LEI</i> » – rencontres de réflexion entre Gestionnaires	4
Bilan des projets	5
Projets « Étoiles » des équipes de gestion	5
Espace de réflexion 1 — Aide financière de dernier recours – Projet de collaboration interrégionale et diminution des intrants papier des prestations spéciales spécifiques	5
Espace de réflexion 1 — Aide financière de dernier recours – Fusion des équipes d’enquête et DE conformité de Laval et des laurentides	6
Espace de réflexion 2 — Services aux entreprises — structureS de formation et de codéveloppement pour le programme d’apprentissage en milieu de travail (PAMT)	6
Espace de réflexion 3 — Accueil, formation, intégration et développement – Recommandations intégrées du BSQ-École, du mentorat et des plans d’accompagnement	7
Espace de réflexion 4 — unités régionales en soutien aux opérations – vulnérabilité des postes uniques	7
recommandations des projets	8
Gains et réalisations	11
Gains	11
Réalisations	11
GRANDS Constats et Recommandations	13
Conclusion	15

NOTE AU LECTEUR : les documents complémentaires sont accessibles par cet [accès hyperlien](#) permettant d’accéder rapidement à l’ensemble des fichiers.

OBJECTIF ET PORTÉE DU PROJET

En juin 2022, les directeurs généraux de Laval et de la Capitale-Nationale (qui occupaient aussi, par intérim, les postes de directeurs généraux des Laurentides et de Chaudière-Appalaches) ont reçu un mandat pour mettre en place des laboratoires d'expérimentations interrégionaux dans le regroupement de leurs régions respectives. Ils avaient pour prémisses d'amorcer le développement de projets visant à expérimenter des pistes de solution atténuant les impacts du mouvement de personnel dans les différentes équipes et les possibilités de mutualisation de certaines activités.

La difficulté de doter les postes soulève présentement diverses préoccupations, dont la fragilité du réseau, qui se manifeste notamment par un état d'essoufflement généralisé des employés, ainsi que la précarité des services offerts à la clientèle susceptibles de bris de service à tout moment. En raison de l'incapacité de doter les postes depuis quelques années, l'opportunité de considérer d'autres avenues doit être envisagée. ⁽¹⁾

Une flexibilité a été accordée aux régions offrant ainsi l'espace nécessaire à l'innovation. Cependant, deux restrictions étaient imposées : aucune coupure de poste, ni de modification à la structure partenariale touchant les Conseils régionaux des partenaires du marché du travail (CRPMT). Également, les risques suivants devaient également être considérés lors du projet :

Les risques liés au statu quo sont nombreux. À ce titre, mentionnons notamment :

- ✓ *La difficulté d'assurer la qualité des services et l'atteinte des cibles dans ces régions;*
- ✓ *L'augmentation des délais de traitement ou l'apparition de fréquents bris de services;*
- ✓ *L'augmentation de la surcharge des équipes en déficit de personnel. ⁽¹⁾*

CONTEXTE DES DEUX RÉGIONS AU LANCEMENT

À l'instar du reste de la province, au moment du lancement du projet de Laboratoire d'expérimentations interrégional Laval-Laurentides, les deux régions subissent un roulement de personnel important avec des difficultés à pourvoir les postes vacants. Il s'en suit d'une perte d'expertise et d'un alourdissement de la tâche pour tous les corps d'emploi. À cette période, la région des Laurentides se retrouve en difficulté à l'attribution initiale, alors que Laval se retrouve en situation difficile avec le programme PAMT. [REDACTED]

[REDACTED]. Comme pour le poste de directeur général des Laurentides et de Laval, plusieurs gestionnaires des Laurentides ont dû cumuler plusieurs fonctions en intérim pendant la durée des travaux. Plusieurs postes uniques clés sont vacants ou occupés par du personnel peu expérimenté dans les deux régions.

De novembre 2021 à juin 2023, les deux régions avaient le même directeur général. Ce dernier possède la connaissance des enjeux et de la réalité des deux régions. Toutefois, il n'y avait pas de structure formelle d'échange entre les deux régions et entre les équipes de gestion préalablement au laboratoire.

Par ailleurs, le ministère est dans une période de changements profonds alors qu'il met en place les grands chantiers tels que « Notre Expérience » et la « Démarche Évolution ». Ces grands chantiers se doivent d'être pris en compte dans les travaux du laboratoire et ces derniers doivent influencer les travaux de la « Démarche Évolution ».

Considérant ce contexte, le laboratoire s'est mis en place en juin 2022. Le contexte particulier est alors pris en considération et les travaux débutent en prévoyant une mise en place respectueuse du personnel, tout en préservant la qualité des services à la clientèle.

DÉMARCHE RETENUE

La voix des employés

La stratégie de travail retenue s'est inspirée de plusieurs concepts de « *Notre Expérience* », dont un des éléments importants, **la voix des employés**. Le but étant d'instaurer la notion du bas vers le haut.

Cette stratégie nécessitera un investissement en temps afin d'instaurer un climat de confiance entre les participants et d'évoluer en mode collaboratif. Cette préparation laissera la place au développement de projets novateurs qui seront le résultat d'une réflexion collective.

*« Seul on va plus vite,
ensemble on va plus loin »*

Le projet sera construit autour de la participation volontaire de tous, soit les fonctionnaires, les professionnels et les gestionnaires.

Le Directeur général a choisi de partager sa « carte blanche » pour la mise en œuvre avec les employés et les gestionnaires des deux régions.

DÉROULEMENT DU PROJET

Un comité directeur régional est mis en place (Équipe LL) en juin 2022. Au départ, il est composé du directeur régional, des directeurs des DSGI, DSGMT et DMTSS des deux régions ainsi que des deux adjoints exécutifs et une conseillère régionale (qui sera la chargée de projet). Le premier mandat de ce comité sera de mettre en place une consultation auprès des gestionnaires afin de connaître certains projets à prioriser selon la lecture des enjeux des gestionnaires sur le terrain.

Cette consultation fait ressortir près d'une trentaine d'idées différentes. L'**Équipe LL** va les regrouper, les analyser et les ordonner pour faire ressortir quatre espaces de réflexion :

1. L'aide financière de dernier recours (AFDR)
2. Les services aux entreprises
3. La formation, l'accompagnement et l'intégration
4. Les directions générales – volet soutien aux opérations

De plus, un plan de communication est mis en place afin de s'assurer de bien informer, mais surtout, d'avoir des moyens de communication qui donneront une transparence au projet.

De cette réflexion, le comité développera quatre [fiches signalétiques, un par espace](#), fruit du travail de sept rencontres tenues entre le mois de juillet et d'octobre 2022.

Au début novembre 2022, à la suite d'un [appel d'intérêt](#) et d'un sondage, [cinquante employés](#) techniciens et professionnels se porteront volontaires pour participer au projet.

Les quatre espaces de réflexion auront à développer des projets, les mettre en place et évaluer l'expérimentation de ceux-ci pour en faire rapport à l'**Équipe LL**.

PLAN DE COMMUNICATION

Un [plan de communication](#) a été élaboré afin de permettre un échange fluide de l'information.

À ce plan s'est ajoutée la création d'une équipe TEAMS nommée « *MTESS-Espaces de réflexion LL* » ayant pour structure un canal par espace de réflexion, en plus d'un canal général pour joindre tout le monde. Ainsi, dans un souci de transparence et d'efficacité, tous les canaux sont accessibles aux membres des équipes, participant aux travaux des comités.

Deux moyens de communication seront détaillés dans ce rapport : soit le bulletin d'information nommé « *Info-Labo* » et la présentation de l'état des travaux pour les gestionnaires que nous avons nommée « *État d'avancement des LEI* ».

« INFO-LABO » – BULLETIN D'INFORMATION

L'« *Info-labo* » est mis en place afin d'informer l'ensemble des employés des deux régions. En fonction de la méthodologie choisie, ce bulletin d'information était nécessaire. Il nous a permis d'informer les employés sur le démarrage des projets, annoncer des consultations ou en transmettre, mais surtout, d'offrir une réelle transparence sur le développement du *LEI LL*. Il nous a permis d'informer les employés sur le démarrage des projets, annoncer des consultations et d'offrir une réelle transparence sur le développement du *LEI LL*.

Selon les calculs, les deux régions combinées comptant près de 360 employés, il est estimé qu'environ le tiers du personnel a consulté les différents bulletins.

Liens vers les bulletins	
Bulletin de novembre 2022	Bulletin de décembre 2022
Bulletin de février 2023	Bulletin de mars 2023
Bulletin de mai 2023	Bulletin de juillet 2023
Bulletin d'août 2023	

« ÉTAT D'AVANCEMENT DES LEI » – RENCONTRES DE RÉFLEXION ENTRE GESTIONNAIRES

Dans la planification du projet, plusieurs rencontres ont été prévues afin de présenter l'avancement du projet de laboratoire. Au total, cinq rencontres « *État d'avancement LEI* » ont été tenues. Le but de ces rencontres était de favoriser l'échange et la discussion sur les différents projets.

Au cours de la 1^{re} rencontre, un tour de piste de tous les projets déposés par chaque espace est effectué. Lors des rencontres subséquentes, des projets étaient ciblés et des membres du comité concerné étaient invités à effectuer une présentation de l'avancement des réflexions. La rencontre finale du 13 octobre 2023 a porté sur l'analyse des recommandations de chaque projet afin de valider l'adhésion et d'obtenir l'approbation de tous les gestionnaires aux recommandations interrégionales. Finalement, ces rencontres auront certainement permis d'augmenter, au fur et à mesure, le niveau d'adhésion des participants au projet.

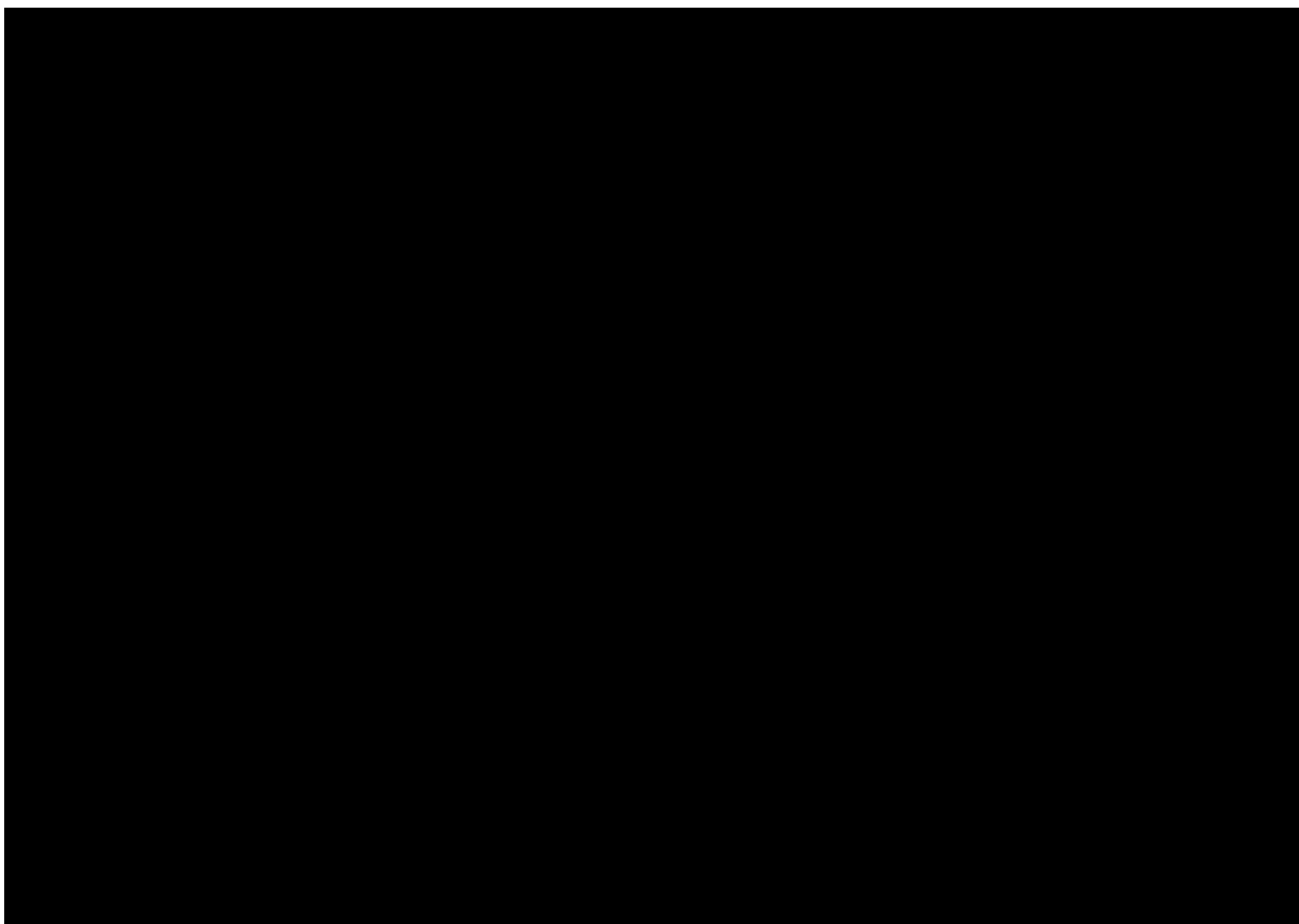
Un dernier mandat des « états d'avancement des LEI » sera de planifier la transmission du rapport final à l'ensemble des deux régions.

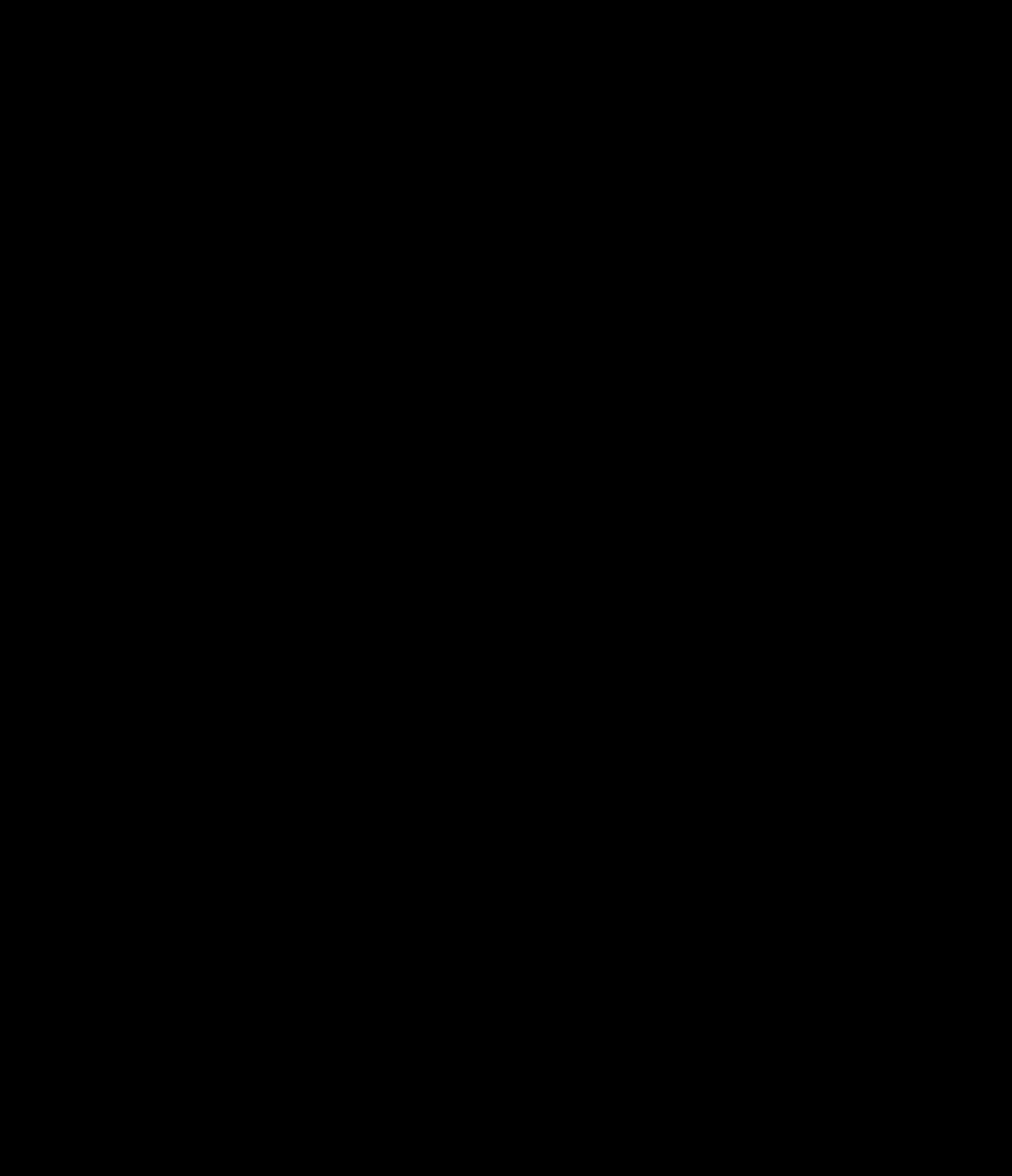
BILAN DES PROJETS

Un rapport final a été rédigé pour chacun des projets. Tous ces projets doivent contribuer à la réflexion de la « Démarche **Évolution** », car ils sont le fruit de réflexions des gens sur le terrain. Toutefois, dans le cadre de ce rapport final, **cinq projets** sont mis à l'avant-plan en raison de leur grand potentiel. Ces projets dits « **Étoiles** » ont été identifiés unanimement comme étant les coups de cœur par les équipes de gestion des deux régions.

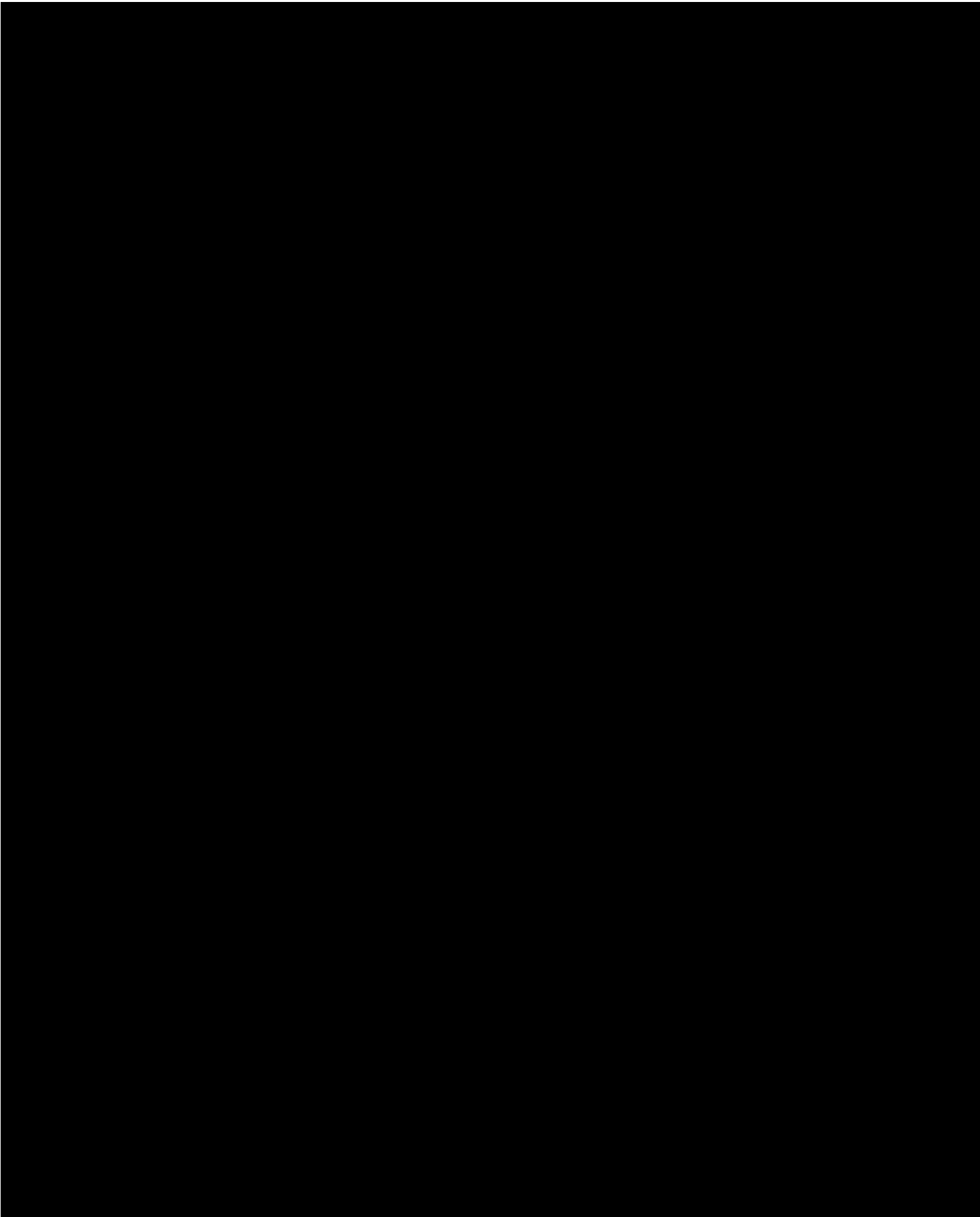
Dans la deuxième section, vous retrouverez un résumé des recommandations concernant les quatorze autres projets développés. Mais tous les détails demeurent disponibles au lecteur. L'accès à tous les documents s'effectue simplement en cliquant sur les titres en mode hyperlien, permettant ainsi au lecteur intéressé d'avoir accès à la totalité des informations et des recommandations pour chaque projet.

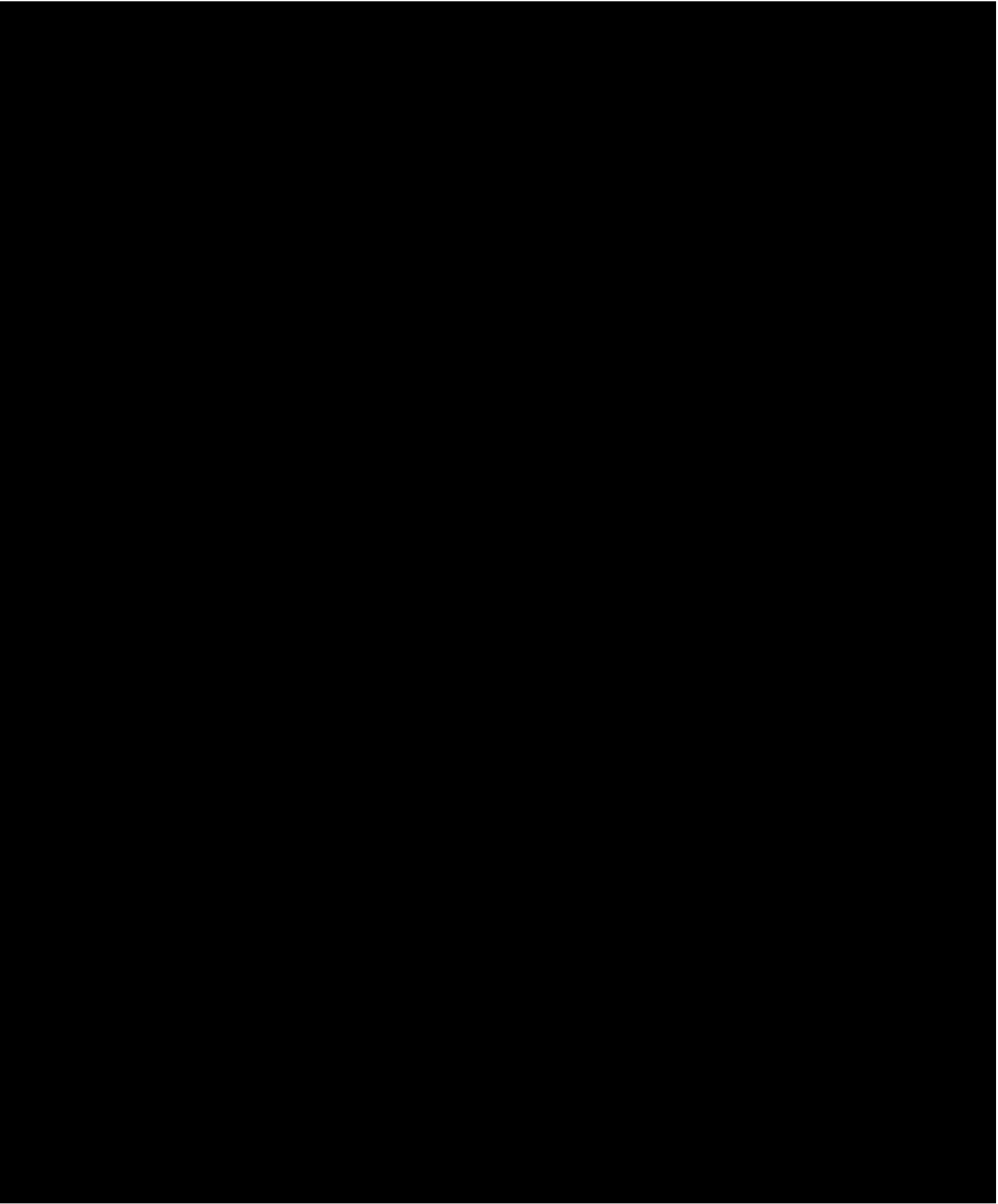
PROJETS « ÉTOILES » DES ÉQUIPES DE GESTION

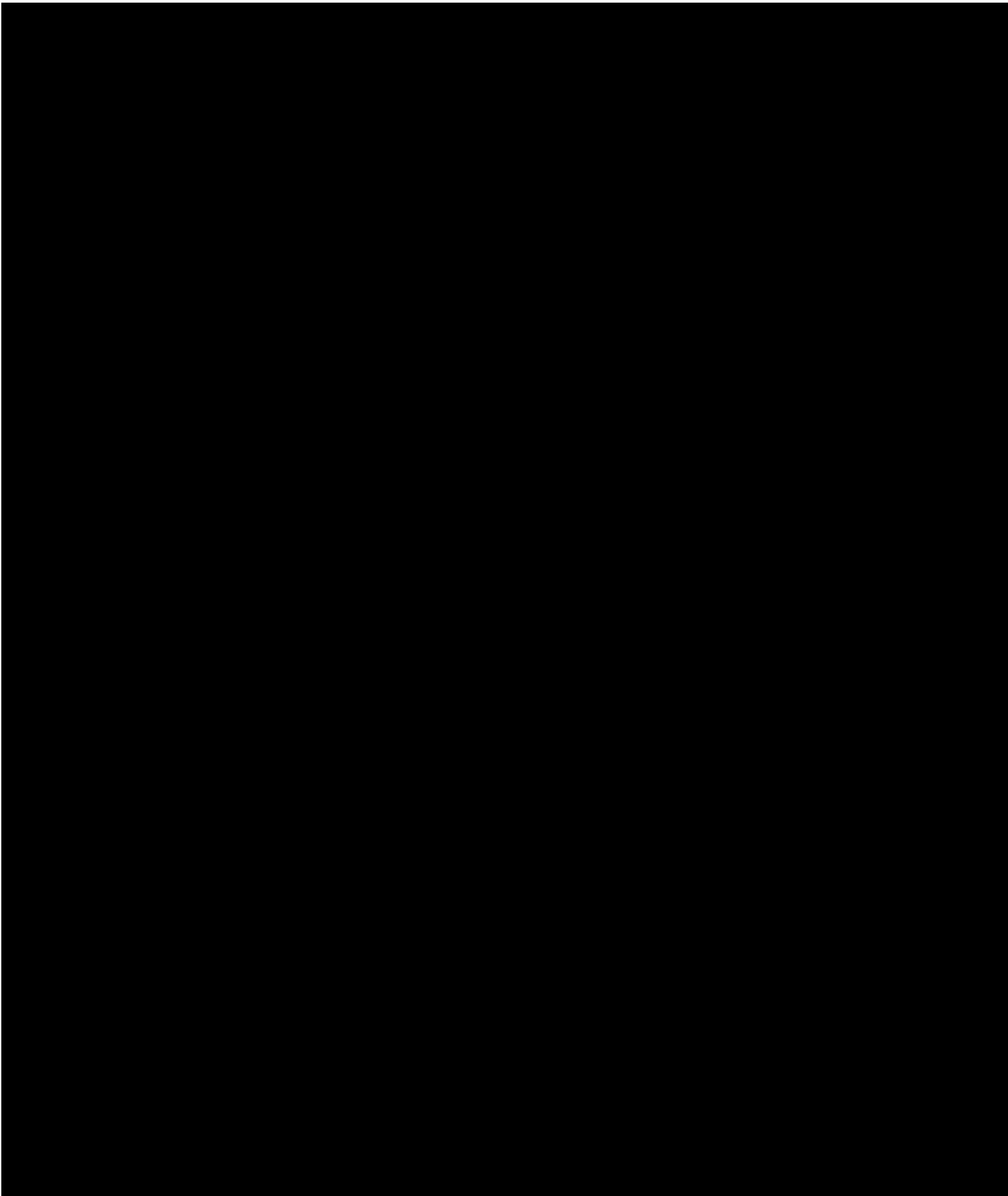




[illegible]







GAINS ET RÉALISATIONS

GAINS

- ✓ **Collaboration** : une dynamique de consultation et de partage s'est instaurée entre les deux régions. La culture de collaboration entre les régions de Laval et des Laurentides s'est développée pour le mieux. La collaboration est maintenant plus intuitive.
- ✓ **Partage** :
 - **D'outils** : une culture de partage s'est installée. De plus, il y a un désir de voir plus grand encore puisque des commentaires de type : « ce serait bien que l'on sache ce qui se fait dans toutes les régions » est maintenant nommé.
 - **D'effectifs** : le partage se décline avec un soutien accru entre les deux régions pour le partage d'effectifs. Il y a eu par exemple du soutien entre les équipes d'attribution initiale, de conformité et d'enquêtes, des CIT et du PAMT afin de limiter d'éventuels risques de bris de services.
- ✓ **Implication accrue** : Les travaux ont généré avec les LEI un terreau beaucoup plus fertile pour le développement de projets. Les gens démontrent maintenant un intérêt plus grand à participer. Certainement que d'avoir la possibilité de développer des idées et de les mettre en place y est pour beaucoup. Dans le LEI LL, toutes les catégories d'employés (gestionnaires, professionnels et techniciens) ont mis la main à la pâte. Ayant pu observer les bénéfices, rencontrer des difficultés concrètes et devoir les résoudre, le personnel est dorénavant plus enclin à amorcer et développer d'autres projets qu'en juin 2022, car ils s'appuient sur une expérience de terrain concluante.
- ✓ **Engagement** : Les participants ont embarqué dans l'aventure avec beaucoup de générosité, professionnalisme et dépassement de soi, mais surtout, avec beaucoup de **cœur**. Cinquante personnes se sont portées volontaires pour participer à ce grand projet interrégional, sans nécessairement connaître l'investissement que nécessiterait l'aventure, le tout en plus d'une charge régulière de travail. En cours de route, une quarantaine de personnes ont été sollicitées et se sont ajoutées à l'aventure selon leur domaine d'expertise.

RÉALISATIONS

Chaque espace de réflexion a développé des outils, documents, méthodes, moyens de communication, etc. Au cours des prochaines lignes, nous vous offrons un recensement de ce qui a été produit.

Espace de réflexion 1 :

- ✓ Outil de vérification des « a priori » en attribution initiale;
- ✓ Document support pour la création de règles Outlook;
- ✓ Contenu de formation pour les prestations spéciales spécifiques simples;
- ✓ Contenu de formation pour les prestations spéciales spécifiques complexes;
- ✓ Page SharePoint regroupant l'ensemble des outils de travail dont a besoin un agent GDA en situation de secteur unique;
- ✓ Planificateur de tâches quotidiennes pour le secteur unique fait avec l'application LIST.

Espace de réflexion 2 :

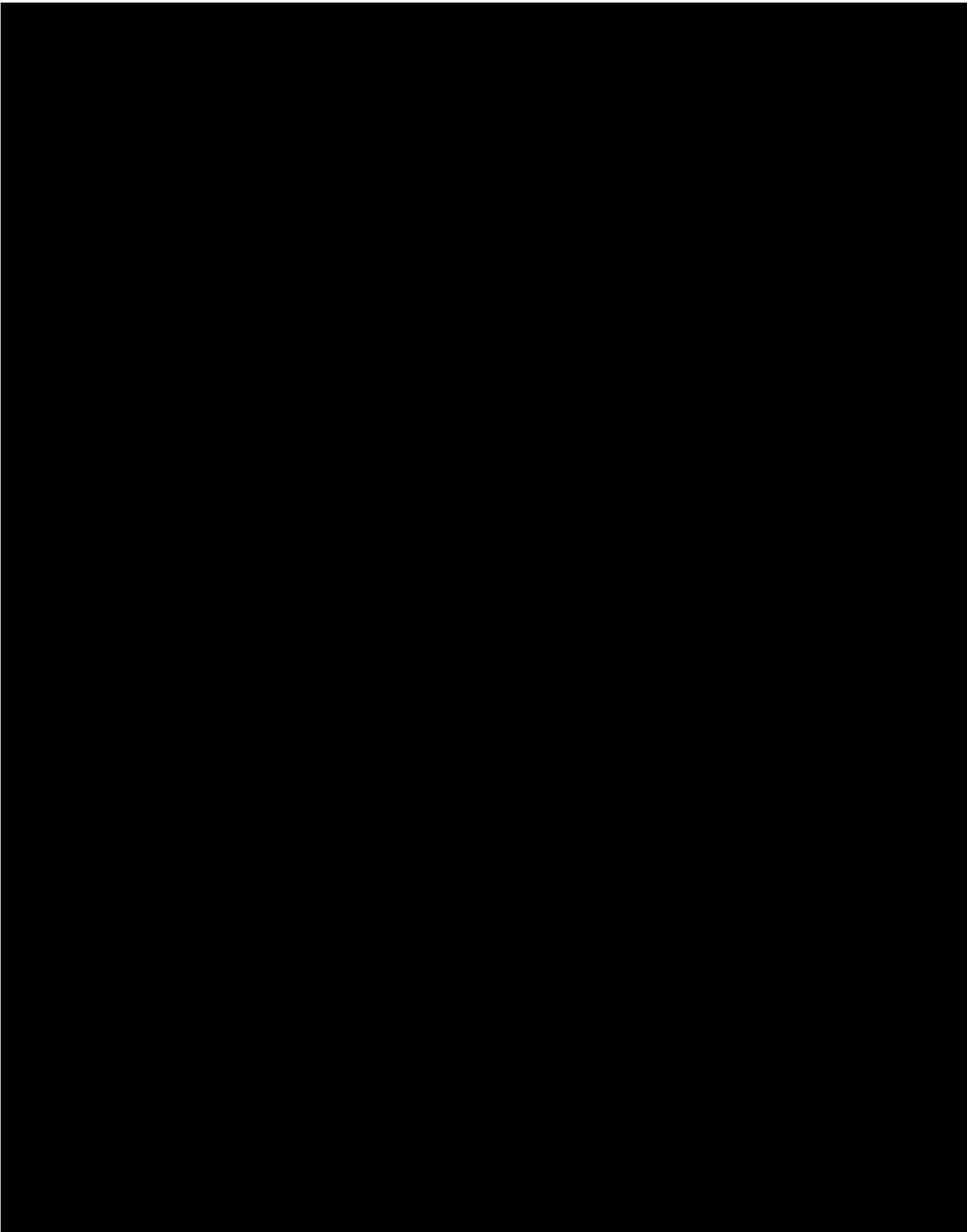
- ✓ Fichier Excel et guide de formation pour l'utilisation ciblée de SIRAD dans le but de faire des arrimages entreprises-individus;
- ✓ Outil One Note et début des guides de formation pour l'utilisation d'un outil d'arrimage;
- ✓ Canal TEAMS entre les deux régions pour les agents CIT permettant l'échange d'informations;
- ✓ Guide d'accueil et d'intégration PAMT;
- ✓ Canal TEAMS pour les agents PAMT des deux équipes permettant l'échange d'informations et l'entraide;
- ✓ PowerPoint et contenu de formation en conformité pour les agents et conseillers aux entreprises;
- ✓ Exercices sur la conformité pour les agents et conseillers aux entreprises;
- ✓ Outil d'aide pour la démarcation (fin d'année financière) pour les agents et conseillers aux entreprises.

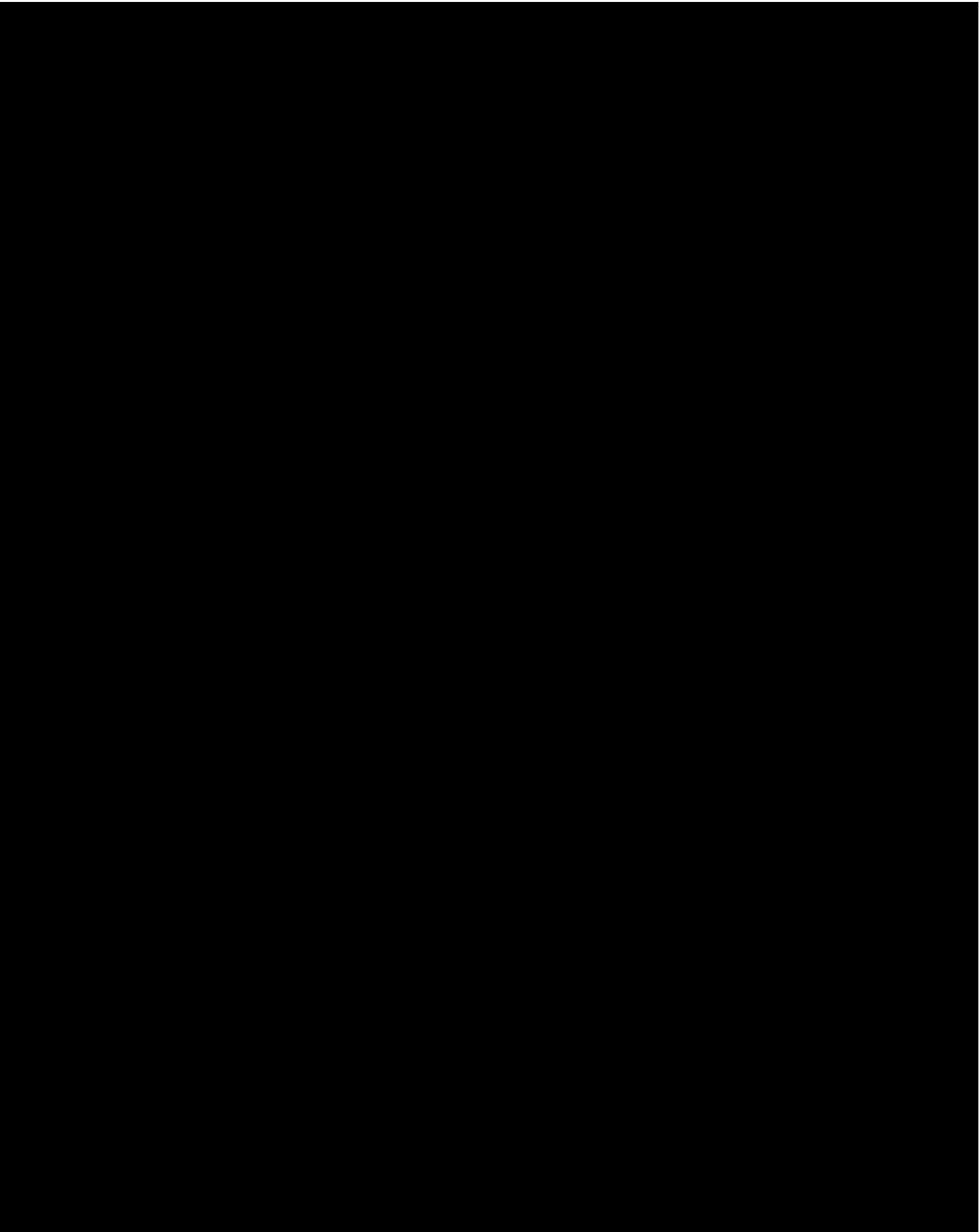
Espace de réflexion 3 :

- ✓ Inventaire des activités de formation, touchant un tronc commun qui existe dans les deux régions;
- ✓ Rapport sur les groupes de discussion;
- ✓ Aide-mémoire sur l'utilisation des nouvelles activités OREO sur le mentorat (mentor et apprenants);
- ✓ Outil de gestion pour le suivi des effectifs par unité administrative à partir des données de la GPMO 2021;
- ✓ Napperon sur le rôle d'un chef d'équipe;
- ✓ Outil d'auto-évaluation des compétences;
- ✓ Guides opérationnels pour les chefs d'équipe (emploi, aide financière et administration);
- ✓ Un napperon sur le rôle de mentor, le profil recherché et les conditions de succès a été développé à partir des consultations menées auprès des gestionnaires, chefs d'équipe, mentors et apprentis récents;
- ✓ Une recension des formations disponibles et potentiellement intéressantes a été réalisée et pourrait être validée par des mentors;
- ✓ Un outil d'appréciation du rôle et des responsabilités permettant au mentor, ou candidat mentor, et son gestionnaire de mettre en évidence les forces et zones d'amélioration du mentor. L'exercice pourrait aussi permettre de cibler les éléments à développer;
- ✓ Conception d'un outil de collecte de données;
- ✓ Recension des outils existants dans les deux régions et partage avec les autres groupes de travail (particulièrement pour les agents d'aide à l'emploi);
- ✓ Plan d'intégration pour l'agent d'aide à l'emploi;
- ✓ Plan d'intégration pour l'équipe d'accueil lancé;
- ✓ Conception d'un gabarit d'évaluation du plan d'intégration par le chef d'équipe, l'agent d'aide à l'emploi et le mentor via l'application FORMS. Un volet sera ajouté pour le gestionnaire afin d'évaluer si l'utilisation du plan permet de mieux évaluer l'intégration de l'employé;
- ✓ Un outil national pour l'utilisation du nouveau SGA a été développé et a été partagé en septembre à l'ensemble des régions. Les mises à jour en continu sont effectuées par la RRF des Laurentides;
- ✓ Des outils et documents de référence sont partagés dans le canal TEAMS commun de concertation Compétences 3L, dont un outil de compilation et de priorisation des besoins de formation (fichier Excel).

Espace de réflexion 4 :

- ✓ Les coffres à outils contenant tous les ateliers des volets emploi, AFDR et des préposés aux renseignements ont été mis à la disposition des répondants régionaux des deux régions;
- ✓ Le guide de déploiement permettra d'accompagner pas à pas les répondants régionaux dans l'implantation du projet des ateliers thématiques;
- ✓ Mise à niveau des connaissances des outils collaboratifs par une tournée des deux régions et la production d'une présentation PowerPoint;
- ✓ Création d'une équipe TEAM régionale (Laval), inspirée de ce que la région des Laurentides avait mis en place, pour rejoindre tout le personnel de la région;
- ✓ Rencontres interrégionales des RSTL;
- ✓ Développement du contenu de la FAQ Emploi;
- ✓ Création d'un SharePoint où sera déposée la FAQ ainsi que les autres outils développés lors des laboratoires d'expérimentations;
- ✓ Un modèle pro forma intitulé « Transition opérationnelle - postes uniques » permettant de déterminer les informations clés associées à un poste pour réduire la vulnérabilité en cas d'absence sur un poste unique;
- ✓ Développement de canaux de communication entre les deux régions.





CONCLUSION

Une étape se termine donc aujourd'hui avec le dépôt de ce rapport sur les différentes expérimentations que nous avons tenues dans les derniers mois. Ce sont dix-neuf projets que nous avons mis à l'épreuve avec des résultats diversifiés puisque les enjeux étaient différents pour chacun d'eux. Ces travaux nous ont permis de mettre en évidence cinq projets pour lesquels nous voyons un intérêt plus grand pour gagner en efficience et réduire notre fragilité. Ils sont :

- La diminution des intrants papier dans la gestion des prestations spécifiques permettant d'envisager une meilleure collaboration entre les deux régions et la possibilité de répliquer l'innovation à plusieurs autres lignes d'affaires de notre organisation;
- La fusion des équipes d'enquête et de conformité pour améliorer les façons de faire et réduire notre fragilité;
- L'arrimage des formations et de l'accompagnement pour le programme d'apprentissage en milieu de travail facilitant l'entraide entre les régions et qui pourra être bonifié pour l'ensemble de l'organisation;
- Le renforcement de la fonction de mentorat et la poursuite du développement d'un BSQ-école pour compléter les formations offertes par le SDC;
- Le développement d'un outil et de façons de faire pour limiter notre faiblesse face aux postes uniques et ainsi nous permettre de réduire notre fragilité.

Mais le Laboratoire d'expérimentations interrégional Laval-Laurentides, c'est aussi :

- ✓ Près de **90 personnes** investies et dédiées au développement et à la mise en place de projets;
- ✓ Plus de **4000 heures de travail** consignées dans les fiches OREO, soit 2,5 ETC à temps complet;
- ✓ Près de **360 employés** touchés de près ou de loin par les différents projets.

La démarche retenue pour le LEI LL de miser sur la voix des employés a porté ses fruits. Nous sommes très fiers de la contribution des employés. Cet engagement a permis la livraison d'un rapport de qualité, ambitieux et représentatif des deux directions générales.

Après plusieurs mois d'efforts, les directeurs généraux tiennent à remercier tout le personnel et les gestionnaires des deux régions qui ont déployé des efforts très importants pour mener à bien les différents projets et les différentes réflexions. Malgré les charges de travail exigeantes de toutes et tous, le rapport rendu aujourd'hui est ambitieux et reflète bien tout le travail accompli au cours des 13 mois de travail intensif. Nous tenons à remercier et à souligner l'apport important des gestionnaires qui ont coordonné les travaux des quatre grands chantiers : Claudine Delvoye, Emmanuelle Jarry, Geneviève Le May, Hugues Leroux, Marc Chamberland, Hélène Ouellette et Chantal Lévesque. De plus, nous tenons à lever notre chapeau aux adjointes et adjoints aux directeurs généraux pour leur apport au projet : Christelle Bourlard, Marie-Claude Pelletier et Jean-Olivier Guillemette. Aussi, les directeurs généraux de Laval et des Laurentides tiennent à remercier plus particulièrement Marie-Hélène Séguin qui a dû s'investir énormément dans ce laboratoire. Elle a su assurer une cohérence des différents travaux, apporter un soutien aux différents groupes de travail et assurer une aide régulière aux différents porteurs de dossiers. Sa grande disponibilité, son ouverture et sa volonté de trouver des solutions auront été des atouts dans les réalisations des travaux.

Ainsi, les membres du comité du projet LEI LL espèrent que le comité directeur national prendra soin de lire les conclusions de chacun des différents projets pour bien identifier ceux qui pourront se poursuivre et ceux qui seront repris dans le cadre des travaux de la « Démarche Évolution ». Les échanges au sein du comité directeur nous permettront de guider la suite des actions à prendre entre les deux régions puisqu'il existe une réelle volonté de poursuivre les travaux, à l'intérieur ou à l'extérieur de la « Démarche Évolution ».

L'exercice qui se termine aujourd'hui est en réalité un début. La dynamique qui s'est installée entre les deux régions les place maintenant dans une nouvelle posture pour pouvoir maintenir des collaborations qui n'auraient pas été envisageables il y a un an. Une vigilance demeurera nécessaire pour que cette collaboration devienne une habitude et éviter de revenir à d'ancienne façon de faire les choses.

La région de Laval et des Laurentides sortent grandies de ce projet qui aura permis d'en apprendre sur les autres et sur nous-mêmes.

« Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin »

De: Fillion, Alain
Envoyé: 4 décembre 2024 11:24
À: Pleau, Nancy
Cc: Simard, Anik
Objet: Présentation des résultats LEI à la SM
Pièces jointes: PRES_SM_janvier 2024_VF.pdf; PRES_SM_janvier 2024_VF.pptx;
Napperon_Evaluation_LEI_final.pdf

Catégories: Lu Anik

Bonjour Nancy,

Je t'envoie également la présentation faite à la sous-ministre en janvier 2024 (version PDF). Je joins aussi la version PPT qui contient les notes. La diapo 11 peut être intéressante, car elle présente des observations selon les parties prenantes (personnel, clientèle et partenaires régionaux).

Voilà, je pense avoir fait le tour des principaux documents.

N'hésite pas à me revenir s'il y a quoi que ce soit.

Bonne journée!

Alain Fillion / Adjoint exécutif

Direction générale principale de l'évolution des lignes d'affaires et de la conformité (DGPELAC)

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

425 Jacques-Parizeau, 2e étage

Québec, G1R 4Z1

Tél. 418 646-0425 poste 70665

Adresse courriel : alain.fillion@servicesquebec.gouv.qc.ca

Ce message est confidentiel et est à l'usage exclusif du destinataire nommé ci-dessus. Si vous recevez ce message par erreur, sachez qu'il est interdit de le diffuser, de le distribuer, d'en dévoiler le contenu ou de le reproduire. Veuillez informer immédiatement l'expéditeur par courrier électronique et détruire l'original de ce message ainsi que toute copie.

Laboratoire d'expérimentations interrégional

Présentation à la sous-ministre
22 janvier 2024

**Emploi
et Solidarité sociale**

Québec





Contexte

Le Laboratoire d'expérimentations interrégional est initié en juin 2022.

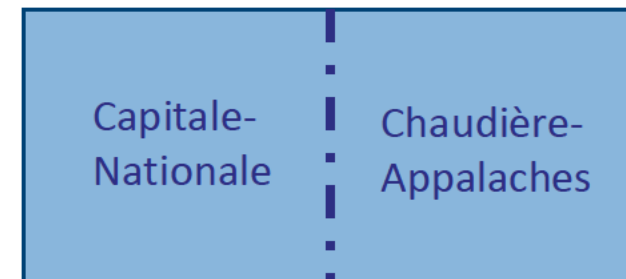
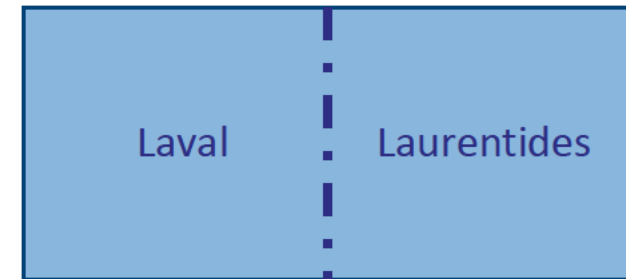
À ce moment, le Secteur des services à la clientèle est confronté à plusieurs enjeux, liés notamment :

- Pénurie de main-d'œuvre (difficultés d'attraction et de rétention du personnel);
- Limites de la mutualisation des ressources en raison de la structure administrative actuelle;
- Possibilités de bris de services.



Objectifs du laboratoire

- Explorer les zones d'optimisation et de collaboration entre les régions, diminuer les obstacles liés à leur cloisonnement et accroître leur agilité, dans le but de :
 - Assurer la pérennité des services à la clientèle et diminuer les risques de bris de services;
 - Limiter la surcharge des équipes;
 - Améliorer la performance, l'expérience client et employé;
 - Favoriser les opportunités de cheminement de carrière.





Portée du laboratoire

- Durée du projet: 12 à 15 mois
- Accompagnement par des collaborateurs, dont la DGRH pour la gestion du changement
- Évaluation réalisée par la Direction de l'évaluation pour un des aspects des expérimentations

Éléments à considérer:

- Regroupements d'activités
- Modifications de postes
- Modifications de structures

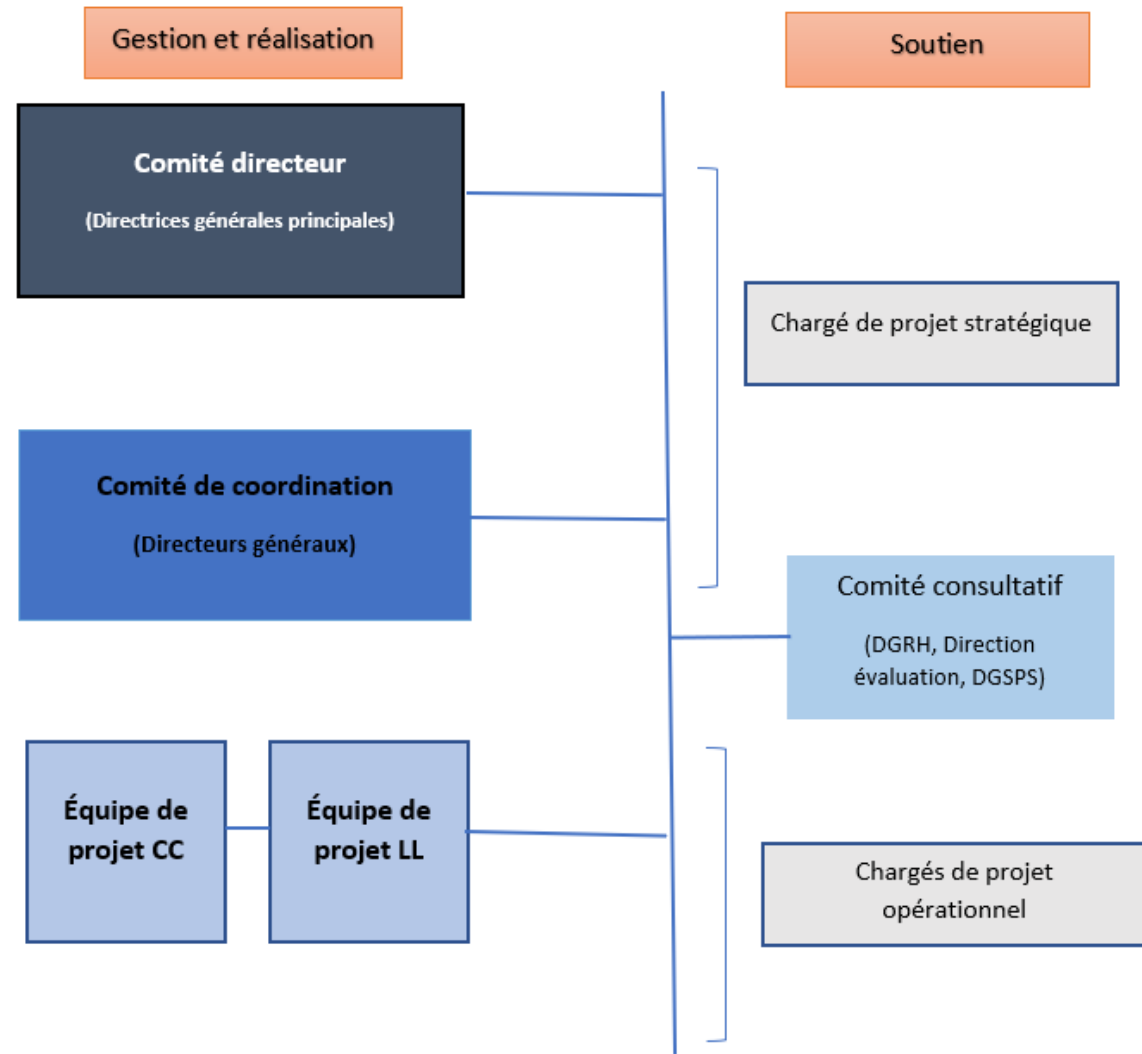
Exclus du projet:

- Aucune suppression de poste
- Aucun changement aux CRPMT

Quelques exemples de réalisations entre les régions...

- Unification d'équipes
- Instauration de collaborations interrégionales
- Uniformisation de processus et de procédures
- Partage d'outils
- Diminution de la vulnérabilité des postes uniques
- Mise en place de bassins uniques
- Modification de la structure administrative

Structure de gouvernance





Facteurs de succès

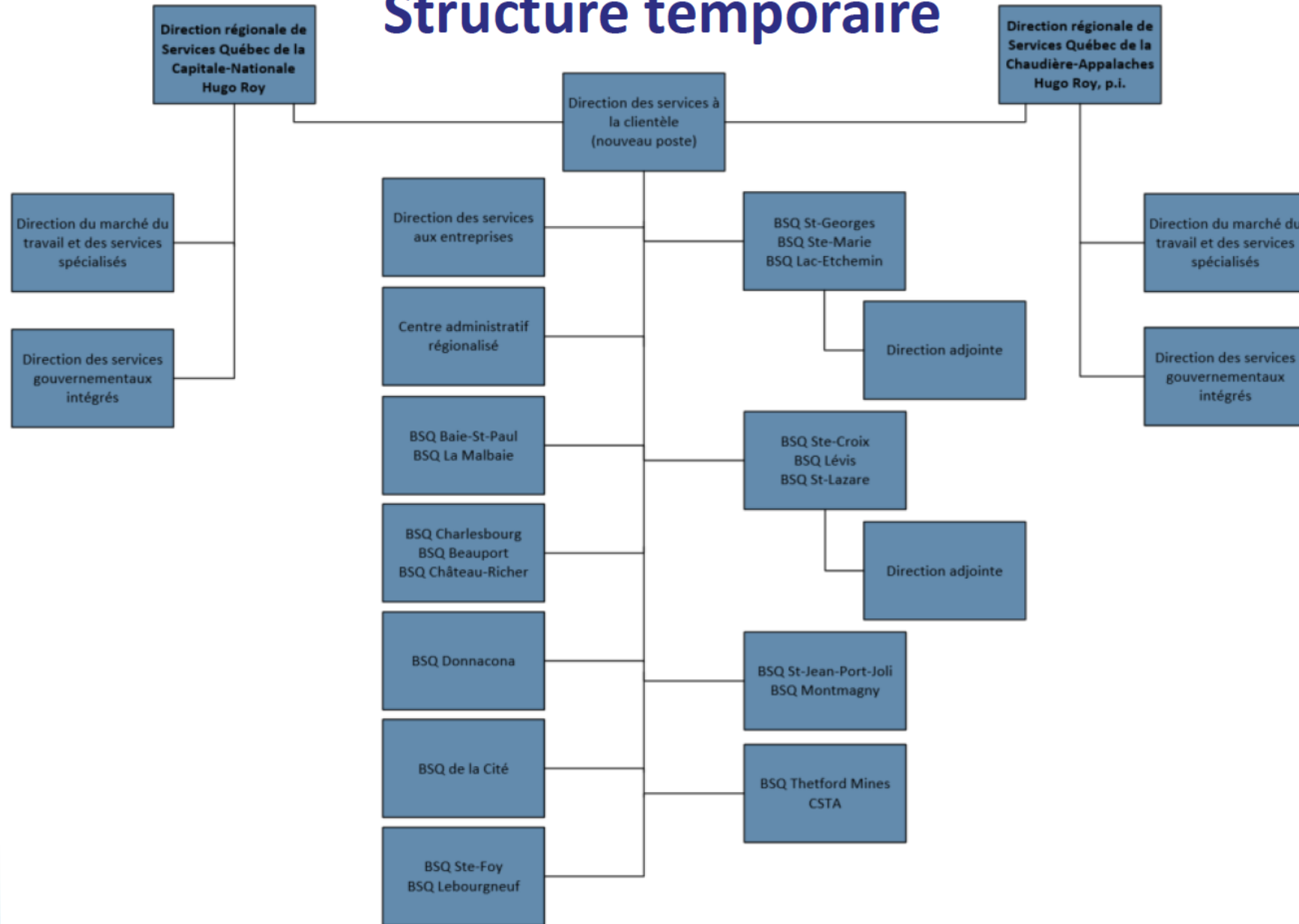
- Collaborations déjà existantes entre les régions avant la mise en place du laboratoire;
- Similitudes entre les régions en termes d'organisation territoriale;
- Mise en place d'une structure administrative temporaire favorisant la gestion du laboratoire et l'émergence de divers projets.

.....
.....
.....

Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches:

Modification à la structure d'encadrement

Structure temporaire



Évaluation du projet

Le Secteur des services à la clientèle a sollicité la Direction de l'évaluation pour porter un regard indépendant sur la pérennisation de la structure mise en place dans le cadre du laboratoire d'expérimentations interrégional, soit un :

- directeur général pour deux régions;
- directeur des services à la clientèle en soutien au directeur général.

Perspectives des parties prenantes du laboratoire en Capitale-Nationale et en Chaudière-Appalaches

- Pour le personnel
- Pour les clientèles et les partenaires régionaux

Les suites pour la Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches

Considérant les résultats obtenus en Capitale-Nationale et en Chaudière-Appalaches et du résultat de l'évaluation, le Secteur des services à la clientèle souhaite obtenir l'approbation de la sous-ministre afin de procéder:

- à la création d'une seule direction générale pour les deux régions;
- à la nomination d'un seul directeur général pour les deux régions;
- à la création d'un poste de directeur de niveau 3.

Les suites pour les autres régions...

Dans le cadre des travaux majeurs sur la gouvernance, le Secteur des services à la clientèle analysera la possibilité de regrouper d'autres directions générales.

Questions ou
commentaires?

LABORATOIRE D'EXPÉRIMENTATIONS INTERRÉGIONAL (LEI)

TOPO

Contexte

- Le LEI a été mis en place en juin 2022 :
 - Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches;
 - Laval et Laurentides
- Le projet a été initié dans le contexte de rareté de main-d'œuvre :
 - Difficulté croissante de recruter des cadres de niveau 2 en région;
 - Difficulté croissante de recruter du personnel en région.
- Le projet a notamment pour objectifs :
 - Atténuer les problématiques liées à la pénurie de main-d'œuvre en région, diminuer les surcharges de travail et éviter les situations de bris de services en raison d'un manque de personnel;
 - Offrir de nouvelles opportunités de cheminement de carrière verticales et horizontales pour les gestionnaires et les employés;
 - Assurer la continuité des emplois stratégiques, notamment celui de directeur général, et enrichir certains postes de gestion intermédiaires afin de développer les compétences de la relève de gestion;
- Le projet permet :
 - Explorer des zones d'optimisation et de collaboration entre les régions;
 - Offrir une meilleure agilité aux régions en matière d'organisation du travail et de mutualisation des ressources;
 - Dégager des marges de manœuvre afin d'assurer la pérennité des services aux citoyens et aux entreprises.
- La portée du projet. Le projet offre la possibilité d'examiner certaines avenues :
 - La révision de la structure administrative
 - La révision de l'organisation de travail
 - Le renforcement du rôle stratégique du comité de gestion, nécessitant une possible révision des emplois d'encadrement
 - Le regroupement des forces des régions ne vise pas la fermeture de bureaux, mais cette avenue n'est pas totalement exclue du projet
- Le projet exclut :
 - La suppression de postes;
 - La modification de structure partenariale en place, notamment le CRPMT

Rapport d'évaluation en octobre 2023 en Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches

- Évaluation portait essentiellement sur la nouvelle structure, notamment sur les postes :
 - Un DG pour 2 régions;
 - Un poste de directeur des services à la clientèle.
- Évaluation réalisée en tenant compte des objectifs du LEI et en se basant sur l'expérience client et l'expérience-employé.
- Conclusions de l'évaluation :
 - Enjeu d'évaluation 1 : l'efficacité opérationnelle
 - La nouvelle structure administrative a permis une plus grande marge de manœuvre dans l'organisation du travail et des gains en efficacité
 - Uniformisation et partage des meilleures pratiques entre les régions
 - Diminution de délais pour la prise de décision (exemple : embauche)
 - Offre plus de souplesse et d'agilité durant les vacances
 - Enjeu d'évaluation 2 : l'efficacité sur le plan de l'expérience employé
 - La réorganisation a contribué à favoriser la gestion des connaissances et la collaboration entre les régions
 - L'organisation pour la gestion des vacances a été bien reçue par les employés
 - Les employés semblent souhaiter que les projets se pérennisent

- Enjeu d'évaluation 3 : expérience client
 - La réduction du risque de bris de service est un élément favorisant l'efficacité sur le plan de l'expérience client
 - La mutualisation de ressources a permis d'accroître la résilience de l'organisation lors de départ ou d'absence
 - A permis de réduire les délais du temps de traitement :
 - En attribution initiale
 - Contrat d'intégration au travail



Les suites

Depuis la fin d'août 2023, les régions ne démarrent pas de nouveaux projets dans le cadre du LEI, mais elles poursuivent les projets déjà amorcés.

À la suite de la présentation des résultats de l'évaluation, des travaux réalisés avec la DGRH pour analyser la faisabilité et la viabilité de trois scénarios suivants :

- Un DG pour 2 régions
- Une direction générale pour deux régions
- Fusion des deux régions

Réalisation d'un calendrier de travail, incluant notamment :

- Présentation de l'évaluation aux employés des régions concernées et au Forum des régions.
- Détermination de ce qui sera repris dans le chantier Évolution (organisation du travail) et arrimage avec les travaux de gouvernance faits avec la firme Brio.
- Mise en place des nouvelles structures, le cas échéant, incluant la gestion du changement.
- Pérennisation, selon le cas, des projets expérimentés dans les LEI.
- Réinvestir les apprentissages dans l'ensemble des régions, le cas échéant.

Préparé par la DGPSCE, le 16 novembre 2023.

Annexe 1 : Quelques projets réalisés en Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches

- Mis en place d’une structure administrative temporaire et création d’un poste de directeur des services à la clientèle
 - Gain : poste de directeur des services à la clientèle reconnue de niveau 3
- Regroupement des dossiers des contraintes sévères à l’emploi des deux régions en Chaudière-Appalaches (implanté le 4 janvier 2023)
 - Gains :
 - Organisation plus agile et en phase avec UNIR
 - A un effet sur la performance dans le contexte de manque de personnel
 - Uniformisation des pratiques entre les agents et les bureaux
- Regroupement des prestations spéciales spécifiques en Chaudière-Appalaches (implanté en septembre 2023)
 - Gains :
 - Économie d’échelle dans la spécification des tâches
 - Facilite le recrutement grâce aux deux endroits de traitement.
- Regroupement des équipes PAMT sous un même gestionnaire en Chaudière-Appalaches et un seul répondant en conservant la répartition des ressources dans les bureaux locaux (implantation mai 2023)
 - Gains :
 - Favorise l’atteinte des cibles régionales
 - Diminution de la vulnérabilité des équipes

Annexe 2 : Quelques réflexions de Laval et des Laurentides pouvant mener à des projets

- Réflexion sur la mutualisation ou la fusion des équipes des prestations spéciales et numérisations des documents
 - Gains anticipés :
 - Gain en agilité et diminution des délais de traitements administratifs
- Réflexion sur la fusion des équipes d’enquête et de conformité
 - Gains anticipés :
 - Permet d’offrir un meilleur soutien aux équipes et un meilleur encadrement
 - Diminution de la vulnérabilité (notamment lors des départs ou absences)
- Réflexion sur la création d’un BSQ école, de mentorat et de plan d’accompagnement
 - Gains anticipés :
 - Permet un encadrement plus soutenu pour les nouveaux agents
 - Permet d’avoir un programme structuré de mentorat
- Réflexion sur la possibilité de documenter les postes uniques afin de diminuer la vulnérabilité
 - Gains anticipés :
 - Permet au nouveau détenteur de poste de cerner rapidement ses fonctions
 - Permet de remplacer plus facilement le titulaire du poste lors des absences

De: Couture, Marie-Josée
Envoyé: 17 mars 2023 08:56
À: Fillion, Alain
Objet: LEI - Bilan secteur unique GDA 03
Pièces jointes: Bilan secteur unique GDA 03.pdf

Bonjour Alain,

À la demande d'Hugo, je te transmets le bilan du projet de secteur unique du BSQ de la Cité exécuté dans le cadre du LEI.

Je suis disponible si tu as des questions.

Bonne journée,

Marie-Josée Couture

Conseillère en amélioration continue
Direction régionale de Services Québec de la Capitale-Nationale
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
2500, boul. Montmorency, bureau 301
Québec (Québec) G1J 5C7
Marie-Josée.Couture@servicesquebec.gouv.qc.ca | [Québec.ca](https://www.quebec.ca)

Ce message est confidentiel et est à l'usage exclusif du destinataire nommé ci-dessus. Si vous recevez ce message par erreur, sachez qu'il est interdit de le diffuser, de le distribuer, d'en dévoiler le contenu ou de le reproduire. Veuillez informer immédiatement l'expéditeur par courrier électronique et détruire l'original de ce message ainsi que toute copie.



BILAN DE L'IMPLANTATION DU PROJET

ATTRIBUTION INITIALE DANS LE CADRE D'UN SECTEUR UNIQUE

1. OBJECTIF DU PROJET

Objectif

Identifier les meilleures pratiques d'intégration de l'attribution initiale dans le cadre d'un secteur unique au niveau de la gestion des dossiers actifs.

Contexte

Au BSQ de la Cité, les mouvements de main-d'œuvre (promotion, invalidité etc.) nous ont conduit à organiser le travail de l'aide financière de dernier recours en secteur unique. Les agents d'aide financière sont généralistes afin d'éviter des bris de services relatifs aux mouvements de main-d'œuvre.

Dans les activités du secteur unique, l'attribution initiale fait partie intégrante des blocs de tâches alloués aux agents d'aide financière.

2. RAPPEL DE LA SITUATION INITIALE

Deux équipes distinctes composaient l'aide financière de dernier recours au BSQ de la Cité : l'attribution initiale et la gestion des dossiers actifs. Les membres de chacune des équipes n'étaient pas en mesure de traiter les dossiers de l'autre équipe. Face aux aléas des mouvements de main-d'œuvre (promotion, congé de maternité et maladie), il y avait des déséquilibres fréquents dans la composition des membres de chaque équipe ce qui entraînait une surcharge, de l'embauche régulière et de la démotivation en plus de devenir à risque de bris de service dans chacune des équipes. De plus, les réassignations fréquentes de dossiers provoquaient du stress. Les membres des équipes avaient l'impression d'un manque de contrôle sur leur charge de travail et avaient le sentiment de ne pas offrir un service au client optimal.

3. SEQUENCE D' ACTIONS

Actions	Responsable et collaborateurs	Échéancier	Notes / commentaires
1. Développer les compétences des équipes afin que chaque membre soit en mesure de faire de l'attribution initiale et de la gestion des dossiers actifs	- Sylvie Simoneau, directrice (responsable) - Katia Marois, chef d'équipe - Valérie Quirion-Pleau, chefs d'équipe - Sandra Marois, répondante - Marie-Josée Couture, conseillère en amélioration continue	Hiver 2022	Formation/rencontres de suivis/accompagnement individuel des membres des équipes Développer un sentiment d'appartenance comme une seule grande équipe d'aide financière de dernier recours
2. Discussions et consultations avec l'équipe	- Sylvie Simoneau, directrice (responsable) - Katia Marois, chef d'équipe	Printemps 2022	Malgré le développement des compétences pour devenir généraliste, les membres de la grande équipe AFDR étaient essoufflés, l'idée d'un secteur unique est apparue (idée de la chef d'équipe avec adhésion de l'ensemble de l'équipe)
3. Implantation du secteur unique	- Sylvie Simoneau, directrice (responsable) - Katia Marois, chef d'équipe - Sandra Marois, répondante régionale - Alexis Jobin Lessard, répondant régional - Julie Moisan, chef d'équipe d'un secteur unique - Angèle Poirier, conception d'outils - Marie-Josée Couture, conseillère en amélioration continue	Automne 2022	Rencontre préparatoire avec Julie Moisan et Alexis Jobin Lessard qui ont implanté un secteur unique/partage d'expérience/répondre aux questions des membres de l'équipe Développement d'outils adaptés à la réalité de l'équipe (dont les blocs de tâches liées à l'attribution initiale) Implantation du secteur unique Rencontres de suivi en groupe et individuelles Ajustement en continu dans la phase d'appropriation du changement
4. Bilan de l'implantation	- Sylvie Simoneau, directrice (responsable) - Katia Marois, chef d'équipe - Alexis Jobin Lessard, répondant régional	Décembre 2022	Entendre l'équipe sur l'implantation, le vécu, les améliorations à apporter en continu. Activité de reconnaissance du travail accompli par l'équipe, renforcer le sentiment d'appartenance et constats des bénéfices du projet sur l'équipe et sur les clients.

4. ÉVALUATION DU PROJET

Lors des rencontres de suivi d'implantation, des ajustements se sont fait en continu tel que stipulé dans la séquence des actions.

Le 15 décembre, une rencontre bilan en présentiel s'est tenue avec l'équipe. Un rappel des étapes d'implantation a été fait afin de prendre la mesure des travaux accomplis et les adaptations vécues par l'équipe. Par la suite, deux volets ont été explorés : ce qui a bien été dans l'implantation et ce qu'on aurait pu faire autrement.

Constats de l'équipe

Ce qui a bien été dans le projet

Tous s'entendent pour dire que le changement était à faire. Le secteur unique était la solution pour pallier aux difficultés vécues (petit nombre d'effectif et mouvement de personnel).

Les membres de l'équipe sont d'avis que cette forme d'organisation du travail peut inciter à la rétention de main-d'œuvre. L'intégration des nouveaux employés est structurée par tâches, ce qui est facilitant pour l'apprentissage.

Le secteur unique permet une uniformisation des pratiques entre les agents. Ceci est un élément positif qui permet à chacun des membres d'apprendre et de parfaire ses connaissances.

Les blocs d'activités permettent de réaliser, voire de dépasser notre objectif hebdomadaire de prises en charge de nouvelles demandes d'aide financière de dernier recours. Depuis l'implantation, l'objectif a été atteint chaque semaine alors qu'avant l'implantation, il était difficile pour l'équipe d'organiser son temps pour atteindre les résultats attendus.

Ce qui aurait pu être fait autrement

L'implantation s'est faite dans une situation où il fallait se réorganiser rapidement. S'il avait été possible de travailler davantage en amont pour peaufiner les outils et définir les blocs de tâches compatibles, l'adaptation aurait été facilitée.

L'implantation dans une équipe stable (peu de nouveaux et avec des agents d'expérience) aurait été un élément favorable à l'adaptation à ce changement. Il s'agit d'une variable qui n'était pas présente dans l'équipe et qui a été le motif qui nous a incité à faire le changement.

Gestion du changement et pistes d'amélioration

L'équipe nomme être encore en adaptation et trouve difficile de discerner toutes les répercussions de ce nouveau mode d'organisation du travail. L'un des facteurs qui rend les constats difficiles à faire est qu'en fonctionnant par tâche, on perd la vue d'ensemble.

Les membres nomment qu'ils ont l'impression que cette forme d'organisation du travail les rapproche de la gestion partagée de la prestation de services (GPPS). Ils se disent toutefois confrontés à des contraintes hors de leur contrôle qui demandent temps et énergie. [REDACTED]

- [REDACTED]
- [REDACTED]

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]

5. CONCLUSION

Les différentes étapes de l'implantation ont été réalisées et le bilan d'implantation du secteur unique impliquant l'attribution initiale est un succès. L'augmentation de la capacité de prise en charge des nouvelles demandes d'aide financière de dernier recours démontre bien que cette organisation du travail a permis à l'équipe de bien gérer les priorités.

La période d'adaptation n'est pas terminée pour l'équipe. Des ajustements dans les blocs de tâches sont encore à peaufiner pour maximiser l'efficacité du secteur en tenant compte des forces de chacun. Une vigilance en continu est faite pour s'assurer de la cohésion d'équipe. Une organisation du travail en secteur unique peut amener une comparaison de la contribution de chacun et des critiques de la part des pairs quant à la façon de travailler des collègues. Les rencontres fréquentes en groupe, l'écoute des préoccupations et un arrimage régulier sur les façons de travailler doit se maintenir. En janvier, des règles de conduite d'équipe seront établies par les membres pour maintenir un climat sain.

Tout changement peut contribuer à des réflexions quant à son désir de poursuivre le travail au sein du nouveau contexte. Une personne a fait le choix de quitter pour la retraite après 39 ans de service. Un retraité qui était sous contrat a décidé de ne pas renouveler son engagement. Tous deux ont énoncé que le secteur unique a contribué à leur prise de décision.

L'équipe d'aide financière de dernier recours du BSQ de la Cité demeure disponible pour soutenir des bureaux qui souhaitent explorer la faisabilité d'établir un secteur unique au sein de leur équipe de travail. La collaboration, la volonté et le désir d'offrir un service au client de qualité et efficient ont été au cœur de la réussite de l'implantation.

2023-01-09

De: Roy, Hugo
Envoyé: 30 janvier 2023 10:21
À: Fillion, Alain
Objet: TR: Présentation PPT LEI finale | 31 janvier 2023
Pièces jointes: LEI_CN_CA_2023-01-31_FF.pptx

Bonjour Alain,

Pour la présentation aux patronnes de demain. Merci de ton support!!
HR

Ce message est confidentiel et est à l'usage exclusif du destinataire nommé ci-dessus. Si vous recevez ce message par erreur, sachez qu'il est interdit de le diffuser, de le distribuer, d'en dévoiler le contenu ou de le reproduire. Veuillez informer immédiatement l'expéditeur par courrier électronique et détruire l'original de ce message ainsi que toute copie.



Laboratoire d'expérimentations interrégional

Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches

État d'avancement des travaux – 31 janvier 2023

Votre
gouvernement

Québec 

Extrait du PAR 2009-2010

Plan d'action régional 2009-2010

ANNEXE 2

Poursuivre les collaborations avec la région de la Chaudière-Appalaches

La proximité des régions de la Chaudière-Appalaches et de la Capitale-Nationale fait qu'elles constituent un marché du travail « naturel » pour les travailleurs et les chercheurs d'emploi. Il est essentiel de prendre en compte cette réalité d'un marché du travail commun, d'harmoniser certaines interventions et ainsi répondre plus adéquatement aux besoins des chercheurs d'emploi et des entreprises.

En effet, les enjeux qui interpellent nos deux régions — un contexte économique favorable avec de faibles taux de chômage, une population vieillissante et des besoins en main-d'œuvre importants, en nombre et en qualité — nous incitent à la collaboration dans la recherche de solutions.

Dans la continuité des collaborations déjà établies entre les deux régions au cours de la dernière année, le personnel des directions régionales prévoit des rencontres pour échanger, partager des informations ou des expériences et planifier des interventions. Ces rencontres feront l'objet d'un suivi au Conseil régional des partenaires du marché du travail.

Il est également convenu de tenir des rencontres de représentants de chacun des Conseils, si la situation le commandait.

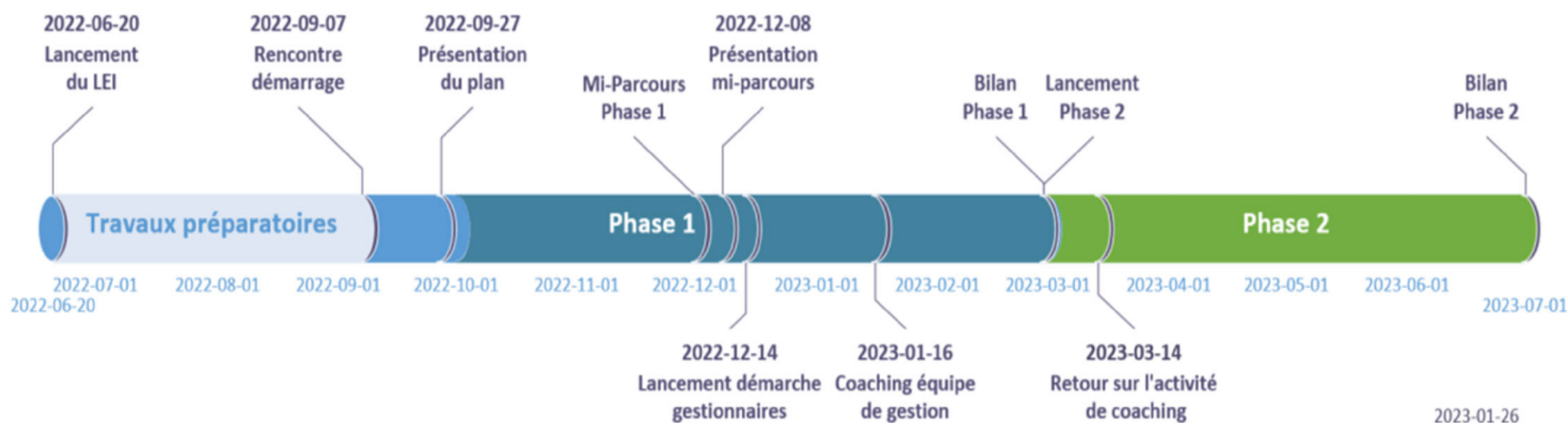
« Poursuivre la collaboration avec la région de la Chaudière-Appalaches »

« La proximité des régions de la Chaudière-Appalaches et de la Capitale-Nationale fait qu'elles constituent un marché du travail naturel pour les travailleurs et les chercheurs d'emploi. Il est essentiel de prendre en compte cette réalité d'un marché du travail commun, d'harmoniser certaines interventions et ainsi répondre plus adéquatement aux besoins des chercheurs d'emploi et des entreprises.

[...] Dans une continuité des collaborations déjà établies entre les deux régions au cours de la dernière année, le personnel des directions régionales prévoit des rencontres pour échanger, partager des informations et des expériences et planifier des interventions. Ces rencontres feront l'objet d'un suivi au Conseil régional des partenaires du marché du travail. »

Ligne du temps du laboratoire

LEI – Ligne du temps



Finalisation de la phase 1

8 thèmes | 18 projets

- 9 projets terminés en phase 1
 - Bilan et présentation des projets au personnel
- 2 projets terminés en phase 1 en attente de décisions
- 7 projets se poursuivront en phase 2





Phase 1

Octobre 2022 à Février 2023

Les projets terminés en phase 1

PRB

- Regrouper 5 régions pour la gestion du PRB
- État : Réalisé | Janvier 2023

CSE

- Regrouper les dossiers de Contraintes sévères à l'emploi (CSE) des deux régions dans un secteur unique
- État : Réalisé | Janvier 2023

GDA Capitale-Nationale

- Établir un secteur unique pour la gestion des dossiers actifs pour un bureau
- État : Réalisé | Décembre 2022

Les projets terminés en phase 1



GDA Chaudière-Appalaches

- Implanter deux bassins uniques (Lévis et Saint-Georges) pour la gestion des dossiers actifs pour la région Chaudière-Appalaches
- État : Réalisé | Décembre 2022

CIT

- Partager l'expertise et les outils de travail entre les deux régions et organisation du travail.
- État : Réalisé | Décembre 2022

PSEA

- Optimiser et harmoniser les façons de faire dans les différents bureaux et organisation du travail.
- État : Réalisé | Décembre 2022

Les projets terminés en phase 1

Partenariat CRPMT et PAR

- Arrimer les divers outils administratifs liés à la tenue des CRPMT et les consultations pour les Plans d'actions régionaux
- État : Réalisé | Janvier 2023

Partenariat CSMO

- Recenser les activités réalisées dans les deux régions avec les CSMO. Identifier les points d'arrimage possibles
- État : Réalisé | Janvier 2023

Plateaux de travail

- Présenter le modèle de plateau de travail dans Portneuf pour inspirer les équipes de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches
- État : Réalisé | Février 2023

Projets terminés avec décision

Deux équipes projets ont déposé des recommandations qui nécessitent des discussions avec l'équipe de gestion

Attribution initiale - Interrégion

Unir les forces des deux régions

État : Recommandations,
décision et mise en œuvre

PAMT

Mettre en commun les bonnes
pratiques et les outils de travail des
deux régions

État : Recommandations,
décision et mise en œuvre

Projets ajoutés en phase 1

pour décision incessamment

Prestations spéciales spécifiques :

- Repositionner les responsabilités liées au PSS vers la gestion locale

Enquête et conformité :

- Repositionner les responsabilités liées aux activités d'enquêtes et de conformité vers la gestion locale





Phase 2

Février à juin 2023

Projets à poursuivre en phase 2



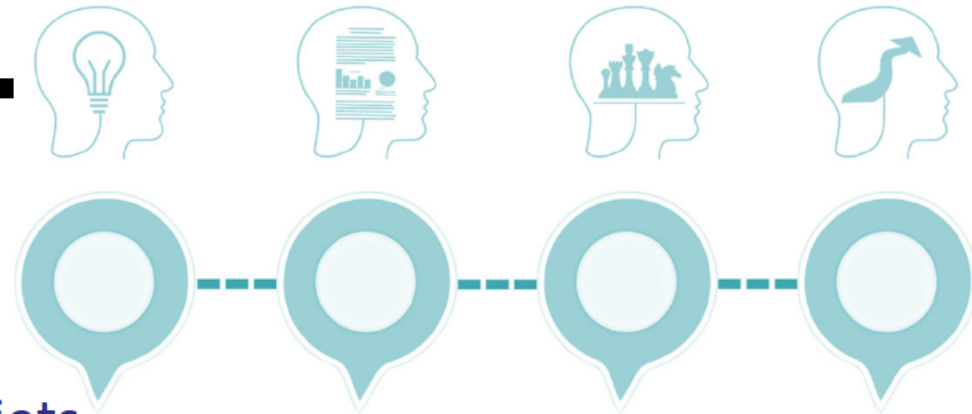
Administration	
Services aux entreprises Organisation du travail	
Services aux entreprises Formation	
SSIE	
STA	
IMT	
Services Québec	

Projets ajoutés phase 2



La suite

- Présentations au personnel des projets terminés
- Prise de décisions, en fonction des recommandations des équipes de projets et mise en œuvre
- Poursuite des travaux pour les projets à compléter
- Participer à la réflexion concernant la gouvernance





Questions?

AVIS DE RECOURS

À la suite d'une décision rendue en vertu de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*.

Révision par la Commission d'accès à l'information

a) Pouvoir

L'article 135 de la Loi prévoit qu'une personne dont la demande écrite a été refusée en tout ou en partie par le responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels peut demander à la Commission d'accès à l'information de réviser cette décision. La demande de révision doit être faite par écrit; elle peut exposer brièvement les raisons pour lesquelles la décision devrait être révisée (art. 137).

L'adresse de la Commission d'accès à l'information est la suivante :

Québec	525, boul. René-Lévesque Est Bureau 2.36 Québec (Québec) G1R 5S9	Tél. : 418 528-7741 Numéro sans frais : 1 888 528-7741	Télec. : 418 529-3102
---------------	--	--	-----------------------

Montréal	2045, rue Stanley Bureau 900 Montréal (Québec) H3A 2V4	Tél. : 514 873-4196 Numéro sans frais : 1 888 528-7741	Télec. : 514 844-6170
-----------------	--	--	-----------------------

b) Motifs

Les motifs relatifs à la révision peuvent porter sur la décision, sur le délai de traitement de la demande, sur le mode d'accès à un document ou à un renseignement, sur les frais exigibles ou sur l'application de l'article 9 (notes personnelles inscrites sur un document, esquisses, ébauches, brouillons, notes préparatoires ou autres documents de même nature qui ne sont pas considérés comme des documents d'un organisme public).

c) Délais

Les demandes de révision doivent être adressées à la Commission d'accès à l'information dans les 30 jours suivant la date de la décision ou de l'expiration du délai accordé au responsable pour répondre à une demande (art. 135).

La Loi prévoit spécifiquement que la Commission d'accès à l'information peut, pour motif raisonnable, relever le requérant du défaut de respecter le délai de 30 jours (art. 135).