

Exercice
2010-2013



Rapport

Exercice de la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO)

Commission des relations du travail

Rapport déposé le 22 février 2011
Adopté le 29 mars 2011

Table des matières

- LA MISE EN CONTEXTE 2
- LA PRÉSENTATION DU CONTEXTE..... 3
- 1. L'ANALYSE ENVIRONNEMENTALE 4
- 2. L'INVENTAIRE DES EFFECTIFS 6
 - 2.1 La répartition par groupe d'âge, par sexe et par statut..... 6
 - 2.2 La répartition par fonction 7
- 3. L'ÉTUDE DE VULNÉRABILITÉ 8
 - 3.1 Les vulnérabilités individuelles 8
 - 3.1.1 Les départs (sur une perspective de 3 ans) 8
 - 3.1.2 Les absences à long terme (sur une perspective de 3 ans)..... 9
 - 3.1.3 Les individus clés..... 11
 - 3.2 La vulnérabilité organisationnelle 13
 - 3.2.1 La vulnérabilité selon les postes 13
 - 3.2.2 La vulnérabilité selon les difficultés de remplacement 14
- 4. LA PROJECTION DES EFFECTIFS (SUR 3 ANS) 15
- 5. L'ANALYSE STRATÉGIQUE 18
- 6. LE PLAN D'ACTION SECTORIEL..... 22
- CONCLUSION ET PISTES DE RÉFLEXION..... 24

La mise en contexte

Le contexte de la planification de la main-d'œuvre de la Commission des relations du travail

À l'instar des grandes organisations publiques et privées, la Commission est confrontée à la rareté et au vieillissement de sa main-d'œuvre. C'est dans ce contexte qu'au printemps 2010, le comité de direction a été saisi de la nécessité de mettre en œuvre un projet de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO). Il a donc été prévu dans le cadre du Plan stratégique 2010-2015 de «favoriser le maintien et le développement de l'expertise». Le premier objectif visé étant «d'assurer la concertation, l'échange et le transfert des compétences». Depuis, un comité de travail a été formé afin de réaliser un premier exercice dans le but de dresser un portrait réaliste de la main-d'œuvre actuelle et future de la Commission.

L'exercice de la GPMO s'inscrit dans le cadre de la modernisation de l'État et du renouvellement des effectifs. Il contribue à la continuité et au maintien de la qualité des services à la clientèle à la Commission. Sa réalisation exige toutefois le respect du cadre réglementaire et des mesures administratives conjoncturelles mises en place par le Secrétariat du Conseil du trésor.

L'analyse du portrait de la main-d'œuvre actuelle et à venir nous permettra d'avoir une meilleure connaissance de notre environnement et de notre organisation. Elle vous aidera également à prendre les meilleures décisions au moment opportun et à faire les choix qui s'imposent dans le contexte actuel concernant notamment :

- la gestion des départs à la retraite ;
- les possibilités de renouvellement du personnel (taux de renouvellement fixé à 60 % à la Commission) ;
- l'organisation du travail ;
- les emplois de complexité supérieure et les emplois d'encadrement ;
- les transformations organisationnelles en cours.

Présentation de la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO)

La gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, c'est :

- un exercice de planification qui permet une gestion stratégique des ressources humaines ;
- un exercice rigoureux et structuré qui permet de fournir à l'organisation l'information la plus fiable possible sur la situation actuelle et future de ses ressources humaines. À ce titre, l'exercice fournira un portrait quantitatif et qualitatif de la main-d'œuvre, des mouvements de personnel, des emplois vulnérables, des individus clés et des postes à pourvoir ;
- un exercice tourné vers l'avenir et non un portrait statistique de la main-d'œuvre ;
- un portrait global qui permet l'identification des principaux défis à relever en matière de main-d'œuvre pour les trois prochaines années.

La présentation du contexte

Le présent rapport fait état de l'analyse, des conclusions et des pistes d'actions qui se dégagent de la réalisation de l'exercice de la GPMO au sein de la Commission des relations du travail et des unités administratives qui la composent.

Cet exercice met à contribution les gestionnaires des différentes unités administratives de la Commission.

L'étude de vulnérabilité a débuté le 10 novembre 2010 et s'est terminée le 7 décembre 2010.

L'analyse des effectifs a été réalisée à partir des données du personnel inscrit à la paye du 4 novembre 2010. La projection des effectifs s'effectue donc de novembre 2010 à novembre 2013.

L'exercice a été réalisé en considérant toutes les catégories de personnel, autant régulier qu'occasionnel, mais ne comprend pas le personnel étudiant, les stagiaires, le personnel en préretraite définitive.

L'analyse environnementale

1.1 Le contexte en gestion des ressources humaines

Nous savions depuis plusieurs années qu'une période de grands changements était à nos portes. Le sujet était fréquemment discuté lors des colloques ou de différentes formations en ressources humaines. Les spécialistes nous parlaient de départs massifs et de difficultés de renouvellement de la main-d'œuvre. Voilà, nous y sommes arrivés.

Nous vivons maintenant dans une société en transformation accélérée. Les nouvelles technologies sont remplacées à une vitesse incroyable. La mondialisation oblige les employeurs à réinventer leur façon de faire. Les mouvements de main d'œuvre sont nombreux dû au vieillissement de la population. La nouvelle génération de travailleurs a des attentes différentes et des besoins particuliers. Elle est plus scolarisée et plus mobile que la précédente. Au Québec, près du tiers de tous les travailleurs québécois sont surdiplômés par rapport à l'emploi qu'ils occupent. Dans un article paru dans le journal «Le Soleil» du lundi 24 janvier 2011, le journaliste citait monsieur Mircea Vultur, professeur à l'INRS, lequel mentionnait qu'«il n'y a pas de pénurie de main-d'œuvre. Il y a une inadéquation entre les qualifications offertes et les besoins du marché du travail.» C'est pour cette raison que les entreprises éprouvent des difficultés à combler les postes vacants. Cette réalité touche autant le secteur privé que la fonction publique

Les organisations font donc face à des défis de taille. En effet, les départs massifs à la retraite engendrent de nombreux mouvements de personnel. Il faut réfléchir sur la manière d'attirer et de garder nos ressources particulièrement dans la fonction publique. La concurrence est bien présente entre les secteurs privé et public. De plus, la précarité accrue des finances publiques obligent les organisations à revoir leurs processus, il faut faire toujours un peu plus avec un peu moins.

Tout en réalisant les défis qui sont devant nous, l'accélération de la transformation demande une plus grande flexibilité de nos manières de faire. Les stratégies élaborées doivent être fondamentales tant dans les domaines de la dotation, de la formation et de la rétention des ressources. La fonction publique doit s'attaquer également à la question salariale.

Les organisations doivent dès maintenant élaborer des actions pertinentes et efficaces pour relever les nombreux défis actuels et futurs dans un contexte en pleine mouvance.

1.2 Le contexte gouvernemental

La gestion des ressources de la Commission des relations du travail doit s'inscrire dans le cadre du Plan de modernisation de l'État et du Plan de retour à l'équilibre budgétaire 2013-2014 et de la réduction de la dette. En soutien à ce dernier, la présidente du Conseil du trésor a déposé le plan d'action pour la réduction et le contrôle des dépenses 2010-2014 auquel sont soumis les ministères et organismes publics et parapublics.

Ce plan d'action se concrétise par une réduction de 25% des budgets associés à certaines dépenses telles que la publicité, les bonis, la formation et les frais de déplacement.

Également, le gouvernement demande aux organismes autres que budgétaires de réduire de l'équivalent de 1% par année d'ici 2013-2014 leur dépense de masse salariale par rapport à la dépense de l'année 2009-2010.

Ces nouvelles restrictions viennent s'ajouter à celles déjà en vigueur dans le cadre du Plan de modernisation de l'État.

1.3 Le contexte organisationnel

La Commission des relations du travail est un tribunal administratif indépendant spécialisé dans les domaines des relations du travail et de la construction. Elle est composée du personnel suivant : une quarantaine de commissaires, plus d'une vingtaine d'agents de relations du travail, de personnel de soutien et d'une équipe de techniciens et de professionnels spécialisés dans différents domaines d'activités afin de soutenir les autorités dans la gestion de l'organisation. Ses effectifs peuvent être de 127 ETC à son maximum.

La Commission a la chance de pouvoir compter sur un personnel dynamique, dévoué et compétent. Elle a le souci de lui assurer une qualité de vie au travail qui reconnaît et encourage ses qualités jugées essentielles à la vitalité de l'organisme.

Toutefois, comme la plupart des organismes gouvernementaux, elle doit composer avec de nombreux départs à la retraite et les mouvements de personnel qui s'ensuivent. Dans ce contexte, la règle de remplacement d'un employé sur deux (pour la Commission le taux modulé de renouvellement de l'effectif est de 60% pour l'année 2010-2011) représente un défi supplémentaire considérant la nécessité de maintenir et de développer l'expertise dans des domaines de plus en plus variés, tout en conservant un très haut degré d'efficience et de cohérence. Ce défi est d'autant plus important vu la petite taille de l'organisation (127 ETC) qui implique que certaines fonctions ne comportent qu'un seul titulaire et que ces postes sont spécialisés.

La Commission est aussi partie prenante aux objectifs visant à améliorer la qualité de vie et les services offerts aux citoyens du Québec, notamment le développement durable, l'accès à l'emploi et aux services pour les membres des groupes cibles ainsi que l'accès à l'information.

L'atteinte de ces objectifs nécessite cependant des efforts importants dans un contexte de ressources aussi restreintes.

De plus, la Commission devrait intégrer au cours de l'année 2011 le Conseil des services essentiels dont l'effectif se compose d'une vingtaine de personnes.

1.4 L'encadrement de la GRH

La gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique québécoise est encadrée de nombreuses normes et règles qui laissent peu de place à la flexibilité dans un contexte de gestion par résultats. De plus, de nombreuses vérifications et enquêtes sont réalisées par les instances centrales qui veillent à l'application du cadre de gestion en RH (Commission de la fonction publique, Vérificateur général du Québec, etc.)

La Commission a conclu deux ententes de services pour répondre aux attentes de réduction des coûts du gouvernement. Une entente avec le Ministère de l'Emploi et de la solidarité sociale (MESS) pour tous les dossiers en ressources financières et matérielles ainsi qu'en ressources humaines ainsi qu'une entente avec le Centre de services partagés du Québec (CSPQ) pour la gestion de la rémunération et du conseil à la retraite.

Le CSPQ offre également toute une gamme de services à la carte à l'ensemble de l'appareil gouvernemental

1.5 Un effectif en mutation

Comme il fallait s'y attendre, la composition de l'effectif change également. De plus en plus professionnalisée, la fonction publique est encore plus marquée par l'arrivée progressive des générations X et Y. Comme on l'a mentionné précédemment, on note une évolution des attentes du personnel en place ainsi que de celui qui joindra les rangs dans les prochaines années : équilibre travail-vie personnelle, mobilité en emploi, progression de carrière, sentiment d'appartenance, etc.

Il faut souligner également qu'en raison de l'immigration, la main-d'œuvre se diversifie. La présence des groupes cibles au sein de l'effectif gouvernemental augmente progressivement.

L'inventaire des effectifs

2.1 La répartition par groupe d'âge, par sexe et par statut

Tableau 1 :
La répartition par sexe et par statut

Unité administrative	Hommes	Femmes	Total	Rég.	Occ.	% Rég
BP	26	30	56	54	2	96,4%
SDG	14	43	57	56	1	98,2%
Total	40	73	113	110	3	97,3%

Constats, observations, commentaires :

- Comme suite à la signature des nouvelles conventions collectives, 2 postes occasionnels deviendront réguliers dans le cadre de l'exercice des 44/48.
- Suite à la régularisation de la situation, le pourcentage de personnel régulier augmentera donc à 99,1%.

Tableau 2 :
La répartition par groupe d'âge

Unité administrative	Âge moyen	- de 25	25- 29	30- 34	35- 39	40-44	45-49	50-54	55-59	60 et +	Effectif Total
BP	50,9	0	1	0	2	11	7	13	17	5	56
%	-	-	1,8%	-	3,6%	19,6%	12,5%	23,2%	30,4%	8,9%	100%
SDG	49,3	1	0	1	3	7	11	22	6	6	57
%	-	1,8%	-	1,8%	5,3%	12,3%	19,3%	38,6%	10,5%	10,5%	100%
Total	50,07	1	1	1	5	18	18	35	23	11	113
%	-	0,9%	0,9%	0,9%	4,4%	15,9%	15,9%	31%	20,4%	9,7%	100%

Constats, observations, commentaires :

- 8 personnes ont moins de 40 ans soit 7% des effectifs en poste;
- 34 personnes ont 55 ans et plus soit 30,1% du personnel;
- Le taux élevé du personnel de 55 ans et plus suit la tendance actuelle dans les ministères et organismes, la Commission devra s'attendre à plusieurs départs à la retraite à court et moyen termes.

2.2 La répartition par fonction

Tableau 3 :
Groupe d'âge par fonction et catégorie d'emploi

Fonction	Âge moyen	- de 25	25- 29	30- 34	35- 39	40- 44	45- 49	50- 54	55- 59	60 et +	Effectif total
901. Cadre classe 2	████	■	■	■	■	■	■	■	■	■	1
902. Cadre classe 3	████	■	■	■	■	■	■	■	■	■	2
904. Cadre classe 5	████	■	■	■	■	■	■	■	■	■	1
Total des Cadres	48,00	■	■	■	■	■	■	■	■	■	4
230. Agent de recherche en droit	████	■	■	■	■	■	■	■	■	■	1
231. Agent de relation de travail	49,82	■	■	■	■	■	■	8	■	■	22
232. Juriste	████	■	■	■	■	■	■	■	■	■	2
704. Analyste	48,17	■	■	■	■	■	■	■	■	■	6
705. Conseiller en gestion des ressources humaines, matérielles et financières	████	■	■	■	■	■	■	■	■	■	2
710. Conseiller en communications	████	■	■	■	■	■	■	■	■	■	1
Total des Professionnels	48,50	■	■	■	■	9	■	13	■	■	34
516. Technicien en administration	44,00	■	■	■	■	■	■	■	■	■	4
518. Technicien en informatique	████	■	■	■	■	■	■	■	■	■	1
519. Technicien en droit	51,40	■	■	■	■	■	■	■	■	■	10
Total des Techniciens	49,33	■	■	■	■	■	■	6	■	■	15
220. Commissaire	53,65	■	■	■	■	■	6	7	15	5	37
Total des commissaires	53,65	■	■	■	■	■	6	7	15	5	37
233. Préposé aux renseignements	████	■	■	■	■	■	■	■	■	■	1
234. Téléphoniste-réceptionniste	████	■	■	■	■	■	■	■	■	■	2
501. Agent de bureau	46,80	■	■	■	■	■	■	■	■	■	5
502. Agent de secrétariat	46,69	■	■	■	■	■	■	5	■	■	13
503. Secrétaire de direction	████	■	■	■	■	■	■	■	■	■	1
519. Technicien en droit	████	■	■	■	■	■	■	■	■	■	1
Total des Soutiens	47,48	■	■	■	■	■	7	8	■	■	23
Total	50,07	1	1	1	5	18	18	35	23	11	113

Constats, observations, commentaires :

- 14 agents de relations du travail sur 22 ont 50 ans et plus, soit 64 %, dont 6 ont 55 ans et plus soit 27% ;
- 9 techniciens sur 15 ont 50 ans et plus, soit 60%;
- 7 agentes de secrétariat sur 13 ont plus de 50 ans, soit 54%;
- 20 commissaires sur 37 ont 55 ans et plus, soit 54 %. Lors des départs des commissaires, ceux-ci peuvent être remplacés à 100% et/ou selon les besoins de la Commission;
- Il faut s’attendre à des départs à court et moyen terme dans plusieurs directions de la Commission;

3

L'étude de vulnérabilité

3.1 Les vulnérabilités individuelles

Les vulnérabilités individuelles comprennent les départs (retraite, mobilités interne et externe, les absences à long terme [plus de 6 mois] et les individus clés).

3.1.1 Les départs (sur une perspective de 3 ans)

Compte tenu des orientations gouvernementales en matière de renouvellement et du taux modulé fixé à 60% pour la Commission, les départs à la retraite ont été traités séparément.

Tableau 4 :
Les retraites

Nombre de personnes susceptibles de se prévaloir d'une admissibilité à la retraite/unité	Total	%	Par année			Effectif total
			1	2	3	
BP	7	12,5%	2	3	2	56
SDG	13	22,8%	4	7	2	57
Total	20	17,7%	6	10	4	113

Constats, observations, commentaires :

- Le taux de renouvellement autorisé de l'effectif de la Commission est de 60%, à l'exclusion des postes de commissaires qui ne sont pas visés par ce taux. Ceux-ci peuvent donc être remplacés à 100% selon les besoins de l'organisation;
- Au cours des 3 prochaines années, 20 personnes sont susceptibles de se prévaloir d'un départ à la retraite, soit 17,7 % de l'effectif total;
- De ce nombre, 7 postes de commissaires pourront être remplacés à 100% et 13 postes à 60%, soit 7 postes pour un total de 14 postes sur 20. C'est donc dire que l'effectif de la Commission pourrait être réduit de 6 ÉTC au cours des 3 prochaines années.

Tableau 5 :
La mobilité dans la fonction publique et les départs hors de la fonction publique

Mobilité potentielle/unité par année	Mobilité interne			Mutation			Quitter FP			Total	%	Effectif total
	1	2	3	1	2	3	1	2	3			
BP	1	0	0	0	1	0	1	0	0	3	5,4%	56
SDG	5	0	0	3	1	0	0	0	0	9	15,8%	57
Total	6	0	0	3	2	0	1	0	0	12	10,6%	113

Constats, observations, commentaires :

- Outre les départs à la retraite, 6 personnes sur 113 pourraient quitter la Commission d'ici 3 ans, soit 5%.

3.1.2 Les absences à long terme (sur une perspective de 3 ans)

Tableau 6 :
Les absences à long terme (plus de 6 mois)

Congés potentiels/unité par année	Maladie				Maternité/paternité			Autres absences à long terme*			Total	%	Effectif total
	A	1	2	3	1	2	3	1	2	3			
BP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	56
SDG	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	6	10,5%	57
Total	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	6	5,3%	113
Nombre de congés potentiels (3 ans)		6				0			0				
% total de l'effectif		5,3%				0%			0%				

*Autres : congés sans solde, congés à traitement différé, congé pour études, préretraites, etc.

Constats, observations, commentaires :

- En moyenne, 2 personnes par année pourraient être absentes au cours des 3 prochaines années, soit près de 2% de l'effectif total.

Tableau 7 :
►Les départs et les absences par unité administrative

Unité administrative	Prévisions de départs (%)					Prévisions d'absences (%)				Effectif total
	Retraite	Mobilité interne	Mutation	Quitter FP	Total	Maladie	Maternité / Paternité	Autres abs. L-T	Total	
BP	12,5%	1,8%	1,8%	1,8%	17,9%	-	-	-	-	56
SDG	22,8%	8,8%	7%	-	38,6%	10,5%	-	-	10,5%	57
Total	17,7%	5,3%	4,4%	0,9%	28,3%	5,3%	0%	0%	5,3%	113

Constats, observations, commentaires :

- Au cours des 3 prochaines années, près de 39% de l'effectif du secrétariat et de la direction générale (incluant les directions régionales) pourrait quitter la Commission.
- La Commission devra donc mettre en place des mécanismes de formation et de transfert d'expertise si elle veut réussir la transition.

Tableau 8 :
 ► Les prévisions de départs sur 3 ans par fonction

	Prévisions de départs																
Fonction	Retraite			Mobilité interne			Mutation			Quitter FP			Total				Effectif total
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	D'ici 3 ans	
901. Cadre classe 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
902. Cadre classe 3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2
904. Cadre classe 5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Total des Cadres	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4
230. Agent de recherche en droit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1
231. Agent de relation de travail	1	5	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	6	0	8	22
232. Juriste	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
704. Analyste	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
705. Conseiller en gestion des ressources humaines, matérielles et financières	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2
710. Conseiller en communications	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1
Total des Professionnels	1	5	0	1	0	0	1	2	0	1	0	0	4	7	0	11	34
516. Technicien en administration	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
518. Technicien en informatique	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
519. Technicien en droit	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	4	10
Total des Techniciens	2	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	1	1	5	15
220. Commissaire	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	5	37
Total des commissaires	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	5	37
233. Préposé aux renseignements	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
234. Téléphoniste-réceptionniste	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
501. Agent de bureau	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	5
502. Agent de secrétariat	1	2	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0	7	13
503. Secrétaire de direction	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
519. Technicien en droit	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
Total des Soutiens	1	2	1	5	0	0	1	0	0	0	0	0	7	2	1	10	23
Total	6	10	4	6	0	0	3	2	0	1	0	0	16	12	4	32	113

Constats, observations, commentaires :

- Au cours des 3 prochaines années, 8 agents de relations du travail sur 22, soit 36%, pourraient quitter la Commission;
- 4 techniciens en droit sur 10, soit 40%, pourraient également quitter la Commission;
- 10 employés de soutien sur 23, soit 43% pourraient quitter la Commission, dont 7 agentes de secrétariat sur 13 ou 54%.
- La Commission doit mettre en place des mécanismes de transfert d’expertise si ce n’est pas déjà fait particulièrement pour les techniciens en droit et les agentes de secrétariat.

Tableau 9 :
 ► Les prévisions d’absences sur 3 ans par catégorie d’emploi

	Prévisions d'absences														
Fonction	Maladie				Maternité / Paternité			Autres absences long terme			Total				Effectif total
	A	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	D'ici 3 ans	
Total des Cadres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Total des Professionnels	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3	34
Total des Techniciens	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3	15
Total des commissaires	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	37
Total des Soutiens	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	23
Total	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2	2	6	113

Constats, observations, commentaires :

- En moyenne, 2 personnes par année pourraient être absentes au cours des 3 prochaines années, soit près de 2% de l’effectif total.

3.1.3 Les individus clés

Tableau 10 :
 ► Par unité administrative

Unité administrative	Relève	Mémoire de l'organisation	Compétences	Nbre individus concernés	Effectif total
BP	1	1	0	2	56
SDG	2	4	4	9	57
Total	3	5	4	11	113

Constats, observations, commentaires :

- 11 personnes sur 113, soit près de 10%, ont été identifiées comme relève, mémoire de l’organisation ou comme détenant des compétences très particulières.
- Le plan d’action devra prévoir des actions spécifiques pour pallier au remplacement de ces personnes et pour conserver la mémoire de l’organisation (historique).
- Il faudra s’assurer que les informations historiques soient conservées : rapports, documents d’information, procédures, etc.

Tableau 11 :
► Par fonction

Fonction	Relève	Mémoire de l'organisation	Compétences	Nbre individus concernés	Effectif total
901. Cadre classe 2	0	1	0	1	1
902. Cadre classe 3	0	0	0	0	2
904. Cadre classe 5	0	0	0	0	1
Total des Cadres	0	1	0	1	4
230. Agent de recherche en droit	0	0	0	0	1
231. Agent de relation de travail	1	3	2	6	22
232. Juriste	0	0	0	0	2
704. Analyste	0	0	0	0	6
705. Conseiller en gestion des ressources humaines, matérielles et financières	1	0	0	1	2
710. Conseiller en communications	0	0	0	0	1
Total des Professionnels	2	3	2	7	34
516. Technicien en administration	0	0	0	0	4
518. Technicien en informatique	0	0	0	0	1
519. Technicien en droit	0	1	1	1	10
Total des Techniciens	0	1	1	1	15
220. Commissaire	0	0	0	0	37
Total des commissaires	0	0	0	0	37
233. Préposé aux renseignements	0	0	0	0	1
234. Téléphoniste-réceptionniste	0	0	0	0	2
501. Agent de bureau	0	0	0	0	5
502. Agent de secrétariat	1	0	1	2	13
503. Secrétaire de direction	0	0	0	0	1
519. Technicien en droit	0	0	0	0	1
Total des Soutiens	1	0	1	2	23
Total	3	5	4	11	113

Constats, observations, commentaires :

- On constate que les personnes identifiées comme mémoire organisationnelle et comme détenant des compétences particulières se retrouvent principalement dans le corps d’emploi des agents de relations du travail où 6 personnes sont concernées.
- Voir la nécessité de travailler sur des procédures, rapports, documents d’information ou autres pour pallier à la perte de ces compétences et expertises.

3.2 La vulnérabilité organisationnelle

3.2.1 La vulnérabilité selon les postes

Tableau 12 :
► Par unité administrative

Unité administrative	Poste stratégique	Impact opérationnel	Poste unique	Nbre individus concernés	Effectif total
BP	6	5	11	13	56
SDG	5	4	11	14	57
Total	11	9	22	27	113

Constats, observations, commentaires :

- Un total de 27 personnes sur 113, soit 24%, occupent un poste stratégique, unique ou ayant un impact opérationnel important.

Tableau 13 :
► Par fonction

Fonction	Poste stratégique	Impact opérationnel	Poste unique	Nbre individus concernés	Effectif total
901. Cadre classe 2	1	1	1	1	1
902. Cadre classe 3	1	1	1	1	2
904. Cadre classe 5	0	0	0	0	1
Total des Cadres	2	2	2	2	4
230. Agent de recherche en droit	0	0	1	1	1
231. Agent de relation de travail	3	1	2	4	22
232. Juriste	1	0	1	1	2
704. Analyste	3	1	6	6	6
705. Conseiller en gestion des ressources humaines, matérielles et financières	2	1	2	2	2
710. Conseiller en communications	0	0	1	1	1
Total des Professionnels	9	3	13	15	34
516. Technicien en administration	0	2	2	3	4
518. Technicien en informatique	0	0	1	1	1
519. Technicien en droit	0	1	3	4	10
Total des Techniciens	0	3	6	8	15
220. Commissaire	0	0	0	0	37
Total des commissaires	0	0	0	0	37
233. Préposé aux renseignements	0	0	0	0	1
234. Téléphoniste-réceptionniste	0	0	1	1	2
501. Agent de bureau	0	0	0	0	5
502. Agent de secrétariat	0	0	0	0	13
503. Secrétaire de direction	0	1	0	1	1
519. Technicien en droit	0	0	0	0	1
Total des Soutiens	0	1	1	2	23
Total	11	9	22	27	113

Constats, observations, commentaires :

- 15 professionnels sur 34, soit 44%, occupent un poste stratégique, unique ou ayant un impact opérationnel important, dont 6 analystes sur 6.

3.2.2 La vulnérabilité selon les difficultés de remplacement

Tableau 14 :
► Par fonction

Fonction	Pénurie quantitative	Pénurie qualitative	Pénurie institutionnelle	Transfert d'expertise	Nbre individus concernés	Effectif total
901. Cadre classe 2	0	0	0	0	0	1
902. Cadre classe 3	0	0	0	0	0	2
904. Cadre classe 5	0	0	0	0	0	1
Total des Cadres	0	0	0	0	0	4
230. Agent de recherche en droit	0	0	0	0	0	1
231. Agent de relation de travail	0	0	0	3	3	22
232. Juriste	0	0	0	0	0	2
704. Analyste	0	0	0	0	0	6
705. Conseiller en gestion des ressources humaines, matérielles et financières	0	0	0	2	2	2
710. Conseiller en communications	0	0	0	0	0	1
Total des Professionnels	0	0	0	5	5	34
516. Technicien en administration	0	1	0	1	2	4
518. Technicien en informatique	0	0	0	0	0	1
519. Technicien en droit	0	1	0	1	2	10
Total des Techniciens	0	2	0	2	4	15
220. Commissaire	0	0	0	0	0	37
Total des Commissaires	0	0	0	0	0	37
233. Préposé aux renseignements	0	0	0	0	0	1
234. Téléphoniste-réceptionniste	0	0	0	0	0	2
501. Agent de bureau	0	0	0	0	0	5
502. Agent de secrétariat	0	0	0	0	0	13
503. Secrétaire de direction	0	0	0	1	1	1
519. Technicien en droit	0	0	0	0	0	1
Total des Soutiens	0	0	0	1	1	23
Total	0	2	0	8	10	113

Constats, observations, commentaires :

- 8 postes sur 113, soit 7%, nécessitent un transfert d'expertise particulier en cas de départ de la personne occupant le poste.

La projection des effectifs (sur 3 ans)

Tableau 15 :
► Année 1

Fonction	Corps	Effectif actuel	Retraite	Mobilité interne	Mutation	Quitter FP	Nb de départs	Effectif disponible prévu
220. Commissaire	826	37	1	0	0	0	1	36
230. Agent de recherche en droit	105	1	0	0	0	1	1	0
231. Agent de relation de travail	105	22	1	0	1	0	2	20
232. Juriste	115	2	0	0	0	0	0	2
233. Préposé aux renseignements	249	1	0	1	0	0	1	0
234. Téléphoniste- réceptionniste	276	2	0	0	0	0	0	2
501. Agent de bureau	200	5	0	0	1	0	1	4
502. Agent de secrétariat	221	13	1	4	0	0	5	8
503. Secrétaire de direction	221	1	0	0	0	0	0	1
516. Technicien en administration	264	4	0	0	0	0	0	4
518. Technicien en informatique	264	1	0	0	1	0	1	0
519. Technicien en droit	200	1	0	0	0	0	0	1
519. Technicien en droit	283	10	2	0	0	0	2	8
704. Analyste	105	2	0	0	0	0	0	2
704. Analyste	108	4	0	0	0	0	0	4
705. Conseiller en gestion des ressources humaines, matérielles et financières	105	2	0	1	0	0	1	1
710. Conseiller en communications	104	1	0	0	0	0	0	1
901. Cadre classe 2	630	1	0	0	0	0	0	1
902. Cadre classe 3	630	2	1	0	0	0	1	1
904. Cadre classe 5	630	1	0	0	0	0	0	1
Total		113	6	6	3	1	16	97

Tableau 16 :
► Année 2

Fonction	Corps	Effectif actuel	Retraite	Mobilité interne	Mutation	Quitter FP	Nb de départs	Effectif disponible prévu
220. Commissaire	826	36	2	0	0	0	2	34
230. Agent de recherche en droit	105	0	0	0	0	0	0	0
231. Agent de relation de travail	105	20	5	0	1	0	6	14
232. Juriste	115	2	0	0	0	0	0	2
233. Préposé aux renseignements	249	0	0	0	0	0	0	0
234. Téléphoniste- réceptionniste	276	2	0	0	0	0	0	2
501. Agent de bureau	200	4	0	0	0	0	0	4
502. Agent de secrétariat	221	8	2	0	0	0	2	6
503. Secrétaire de direction	221	1	0	0	0	0	0	1
516. Technicien en administration	264	4	0	0	0	0	0	4
518. Technicien en informatique	264	0	0	0	0	0	0	0
519. Technicien en droit	200	1	0	0	0	0	0	1
519. Technicien en droit	283	8	1	0	0	0	1	7
704. Analyste	105	2	0	0	0	0	0	2
704. Analyste	108	4	0	0	0	0	0	4
705. Conseiller en gestion des ressources humaines, matérielles et financières	105	1	0	0	0	0	0	1
710. Conseiller en communications	104	1	0	0	1	0	1	0
901. Cadre classe 2	630	1	0	0	0	0	0	1
902. Cadre classe 3	630	1	0	0	0	0	0	1
904. Cadre classe 5	630	1	0	0	0	0	0	1
Total		97	10	0	2	0	12	85

Tableau 17 :
► Année 3

Fonction	Corps	Effectif actuel	Retraite	Mobilité interne	Mutation	Quitter FP	Nb de départs	Effectif disponible prévu
220. Commissaire	826	34	2	0	0	0	2	32
230. Agent de recherche en droit	105	0	0	0	0	0	0	0
231. Agent de relation de travail	105	14	0	0	0	0	0	14
232. Juriste	115	2	0	0	0	0	0	2
233. Préposé aux renseignements	249	0	0	0	0	0	0	0
234. Téléphoniste- réceptionniste	276	2	0	0	0	0	0	2
501. Agent de bureau	200	4	0	0	0	0	0	4
502. Agent de secrétariat	221	6	0	0	0	0	0	6
503. Secrétaire de direction	221	1	0	0	0	0	0	1
516. Technicien en administration	264	4	0	0	0	0	0	4
518. Technicien en informatique	264	0	0	0	0	0	0	0
519. Technicien en droit	200	1	1	0	0	0	1	0
519. Technicien en droit	283	7	1	0	0	0	1	6
704. Analyste	105	2	0	0	0	0	0	2
704. Analyste	108	4	0	0	0	0	0	4
705. Conseiller en gestion des ressources humaines, matérielles et financières	105	1	0	0	0	0	0	1
710. Conseiller en communications	104	0	0	0	0	0	0	0
901. Cadre classe 2	630	1	0	0	0	0	0	1
902. Cadre classe 3	630	1	0	0	0	0	0	1
904. Cadre classe 5	630	1	0	0	0	0	0	1
Total		85	4	0	0	0	4	81

Constats, observations, commentaires :

Tableau 19 :
► Possibilité de remplacement et pertes

	Renouvellements					Pertes
Année	Retraite	Mobilité interne	Mutation	Quitter FP	Possibilité de renouvellement	Pertes
Année 1	4	6	3	1	12,8	1,2
Année 2	10	0	2	0	8,8	3,2
Année 3	6	0	0	0	4,4	1,6
Total	20	6	5	1	26	6

Constats, observations, commentaires :

- Le remplacement des postes de commissaires quittant pour la retraite est calculé à 100% et les autres postes à 60%;
- L'effectif total de la Commission baissera donc de 6,4 ÉTC au cours des 3 prochaines années.

L'analyse stratégique

Les différents tableaux présentés précédemment présentent un portrait de la réalité à laquelle sera confrontée la Commission des relations du travail au cours des 3 prochaines années. En effet, les données recueillies portent à croire qu'il y aura une vingtaine de départs à la retraite ainsi qu'une douzaine de départs probables en mutation, mobilité interne ou départ de la fonction publique au cours de cette période.

Pour une petite organisation comme la Commission, cela est majeur puisqu'il s'agit de 28% des effectifs. On peut déjà imaginer l'impact de tous ces mouvements si la Commission ne met pas en place des moyens à court et à moyen terme pour éviter une situation dramatique telle la perte d'expertise de pointe.

Il faut tout d'abord préciser que la Commission devra faire face à ces nombreux mouvements de main-d'œuvre, tout en respectant les objectifs gouvernementaux en matière de restriction budgétaire, dont, notamment, le plan d'action pour la réduction et le contrôle des dépenses 2010-2014 auquel sont soumis les ministères et organismes publics et parapublics. Ce plan d'action prévoit entre autres une réduction de 25% des budgets associés à certaines dépenses telles que la publicité, la formation et les frais de déplacement.

Par ailleurs, dans le but de s'assurer que les organismes autres que budgétaires réduiront leur masse salariale, le gouvernement demande aussi une réduction de l'équivalent de 1% par année, d'ici 2013-2014, de la dépense de masse salariale par rapport à la dépense réelle de l'année 2009-2010. Malgré le fait que la Commission n'utilise pas au maximum ses effectifs autorisés, qui sont de 127 ETC pour l'année 2010-2011, il est clair qu'en plus de ne remplacer que 60% des départs à la retraite autres que les commissaires, elle devra subir une réduction de 1% de sa masse salariale pour chacune des 3 prochaines années.

Finalement, une autre décision du gouvernement aura un impact important sur la prévision de main-d'œuvre de la Commission : l'intégration prévue du Conseil des services essentiels. En effet, au début de cet exercice de GPMO, le gouvernement a déposé un projet de loi à l'Assemblée nationale visant à intégrer le Conseil des services essentiels à la Commission des relations du travail avec une date prévue d'intégration le 1^{er} avril 2011. Environ une vingtaine de personnes pourraient donc joindre les rangs de la Commission à compter de cette date.

Quelles sont donc les grandes tendances que révèlent tous ces tableaux et quelles sont nos zones de fragilité?

Nous allons tenter de démontrer l'impact de ces mouvements de personnel sur la capacité organisationnelle de la Commission à renouveler ses effectifs sans affecter la réalisation de sa mission au cours des 3 prochaines années.

Il faut d'abord préciser que pour l'année financière 2010-2011, la Commission dispose d'un effectif autorisé de 127 ETC. Au moment de l'élaboration de ce rapport, soit à partir des données de la paie du 4 novembre 2010, la Commission comptait 113 personnes en fonction. Elle bénéficiait donc d'une réserve d'une quinzaine d'ETC qui n'était pas utilisée. Ce nombre s'explique entre autres par les départs à la retraite des dernières années ainsi que par l'utilisation de diverses opportunités de congés sans traitement dont le personnel peut bénéficier.

Les premiers tableaux nous font état de la répartition par groupe d'âge. On constate alors que 30% des effectifs ont 55 ans et plus. Les catégories de personnel les plus concernées sont les commissaires, avec 20 personnes sur 37, ainsi que les agents de relations du travail, dont 6 agents sur 22 ont 55 ans et plus et dont 14 agents ont 50 ans et plus. Dans

les autres catégories, 50% des agentes de secrétariat et des techniciens ont également 50 ans et plus.

Les départs à la retraite pour les prochaines années devraient entraîner une diminution de l’effectif autorisé de 6 ETC.

Au niveau de la vulnérabilité individuelle, le tableau 4 de la partie 3 du rapport nous apprend qu’un total de 20 personnes sont susceptibles de quitter pour la retraite au cours des trois prochaines années. Bien sûr, compte tenu de la taille du tribunal administratif, ces départs à la retraite sont importants puisqu’ils représentent près de 18 % du total des effectifs. Le nombre de départs à la retraite prévus est réparti comme suit au cours de la période:

- 6 départs la 1^{ère} année dont 1 commissaire;
- 10 départs la 2^e année dont 2 commissaires;
- 4 départs la 3^e année dont 2 commissaires.

Toutefois, compte tenu que le taux de renouvellement autorisé de l’effectif est de 60% pour le personnel et de 100 % pour les commissaires, on évalue que 5 postes pourraient être remplacés à 100% et 15 postes à 60%, pour un total de 14 postes remplacés sur 20 départs prévus. La coupure de l’effectif autorisé de la Commission serait donc de 6 ETC au cours des 3 prochaines années.

À ces départs prévus, il faut également tenir compte de l’information contenue au tableau 5 qui traite de la mobilité potentielle interne et externe. À la lecture de ce tableau, on constate que les gestionnaires de la Commission prévoient également que 6 personnes pourraient quitter définitivement la Commission et que 6 autres pourraient être affectées sur d’autres postes. Il faut donc conclure qu’il pourrait y avoir jusqu’à 32 mouvements de personnel au cours des 3 prochaines années, dont 26 départs potentiels.

Projection des effectifs

Le tableau 19, reproduit ci-bas, présente les départs potentiels au cours des trois prochaines années, le nombre des ÉTC qui pourront être renouvelés ainsi que la réduction annuelle de l’effectif autorisé de la Commission.

POSSIBILITÉ DE REMPLACEMENT ET PERTES

Année	Retraite	Mobilité interne	Mutation	Départ FP	Renouvellement	Pertes
Année 1	4	6	3	1	12,8	1,2
Année 2	10	0	2	0	8,8	3,2
Année 3	6	0	0	0	4,4	1,6
Total	20	6	5	1	26	6

Le tableau qui suit présente l’évolution anticipée de l’effectif autorisé de la Commission pour les trois prochaines années, en distinguant l’effectif de la Commission et l’ajout probable des ETC du Conseil des services essentiels.

ÉVOLUTION DES ETC AUTORISÉS

Années	ETC autorisés	Coupure	Total CRT	Ajout CSE	Total
2010-2011	127	1	126	0	126
2011-2012	126	3	123	20	143
2012-2013	123	2	121	0	141

Note : L’ajout de 20 ETC en 2011-2012 est conditionnel à l’intégration du Conseil des services essentiels.

Finalement, le tableau qui suit présente le nombre de personnes inscrites à la paie et le nombre d’ETC consommés par la Commission au cours des 4 dernières années.

ÉVOLUTION DES ETC CONSOMMÉS

Années	Nombre de personnes	ETC consommés (projection)
2007-2008	116	115,1
2008-2009	127	120,7
2009-2010	121	115,8
2010-2011	119	111,1
Moyenne	121	115,8

La lecture des tableaux précédents permet de constater que, sans tenir compte de l'ajout d'ETC en provenance du Conseil des services essentiel, l'effectif autorisé de la Commission devrait être de 122 ETC à la fin de l'année financière 2012-2013. Par ailleurs, comme la consommation moyenne d'ETC de la Commission au cours des 4 dernière années a été de 115,8, la réduction de l'effectif autorisé à la suite des départs à la retraite ne devrait pas affecté la capacité de la Commission à remplacer tous les départs prévus au cours des 3 prochaines années, du moins en ce qui concerne l'effectif autorisé, et ce, même si chaque employé décidait de travailler à raison de 35 heures par semaine.

Toutefois, la réduction de l'effectif autorisé de la Commission s'accompagne habituellement d'une réduction équivalente de la masse salariale et se matérialise par une baisse de la subvention versée à la Commission par la ministre du Travail. De plus, la Commission devra réduire sa masse salariale de l'équivalent de 1% par année de la dépense de masse salariale 2009-2010. Il est donc possible que malgré que la Commission ne soit pas en situation critique au niveau des ETC autorisés pour les 3 prochaines années, que le budget autorisé au niveau de la masse salariale affecte sa capacité à remplacer l'ensemble des personnes qui quitteront pour la retraite. Des négociations avec la ministre du Travail et le Conseil du trésor pourraient donc être nécessaires si la Commission doit absolument remplacer tous les départs à la retraite.

Impacts des départs prévus

Malgré les mouvements de personnel prévus, nous croyons que la Commission réussira tout de même à assumer sa mission de façon adéquate. Toutefois, pour ce faire, il faudra qu'elle travaille les zones de fragilité et qu'elle se prépare aux départs de ressources stratégiques avec minutie.

Du côté des commissaires, la Commission ne devrait pas avoir de problème, puisque les départs à la retraite de ceux-ci peuvent être remplacés à 100%. De plus, la liste de déclaration d'aptitudes de commissaires est valide pour encore deux ans. La Commission devra toutefois confirmer au ministère du Conseil exécutif ses besoins au fur et à mesure des départs ainsi que lors des renouvellements. Il serait intéressant d'analyser l'évolution du nombre de dossiers et des activités afin de bien cerner les besoins pour cette catégorie de personnel au cours des prochaines années. Par ailleurs, la Commission développe actuellement des outils et des moyens tels la rédaction d'un vade mecum pour documenter et former en continu les commissaires. On pourrait s'inspirer de cet outil pour d'autres secteurs d'activités.

Au cours des trois prochaines années, nous devons procéder à du transfert d'expertise important dans plusieurs autres catégories d'emploi soit au niveau des agentes de secrétariats, des techniciens en droit ainsi que des agents de relations du travail.

En effet, plus de 50% de notre personnel de secrétariat devrait quitter la Commission. Il faut donc préparer la relève. Toutefois, malgré le fait qu'il y ait de nouvelles listes de déclaration d'aptitude (LDA) depuis l'automne dernier, nous croyons qu'il sera malgré tout très difficile de trouver des candidates ou des candidats possédants l'expertise nécessaire et une excellente qualité du français. La Commission devra possiblement investir au niveau de la formation afin de maintenir la qualité recherchée.

Du côté des techniciens en droit, on prévoit 4 départs sur 10 au cours des trois prochaines années. À cet effet, la Commission a tenu un concours de promotion au printemps 2010 pour répondre à la demande prochaine et quelques employées se sont classées sur LDA. Il sera donc possible de combler les départs via cette liste en priorisant le personnel à l'interne lorsque cela sera possible. Il est même recommandé de débiter le transfert d'expertise dans

le cas des départs imminents. Dans ce secteur également, il faudra s'assurer d'avoir des procédures claires, bien établies et à jour.

Sans être plus problématique, les départs envisagés du côté des agents de relations du travail sont très importants. On a prévu 8 départs sur 22 agents soit 36% de nos agents de relations du travail. On parle ici de postes stratégiques et de personnes détenant des compétences particulières. Il est donc primordial de travailler sur la mise à jour des procédures, documents d'information et de formation en vue de pouvoir transmettre aux futurs agents tout ce qu'il faut connaître pour bien accomplir leur travail. La Commission dispose d'une liste déclaration d'aptitude d'agents de relations du travail valide pour encore au moins un an. Toutefois, le nombre de personnes sur cette liste est largement insuffisant et il faudra prévoir la tenue d'un nouveau concours pour cette catégorie d'emploi vers la fin de l'année 2011.

Du côté de la direction générale, même si la plupart des professionnels et professionnelles sont sur des postes uniques, on ne prévoit pas de nombreux mouvements de personnel. Toutefois, ici comme ailleurs, il ne faudra pas attendre les départs pour mettre à jour les façons de faire, les procédures, etc.

En conclusion, la Commission devrait être en mesure de faire face à ses départs malgré le fait qu'elle doive, comme tous les ministères et organismes, coupés des postes lors des départs à la retraite. La saine gestion des effectifs de la Commission la place en situation avantageuse dans les circonstances.

Bien sûr, le comblement des postes ne sera pas facile étant donné le marché actuel dans la fonction publique et dans le secteur privé. Les LDA sont renouvelées régulièrement, mais les gens ne seront pas nécessairement disponibles au moment qui nous conviendra. Nous devons donc embaucher du personnel possédant un peu moins d'expérience, mais si nous nous y préparons, il pourra évoluer dans un milieu bien documenté et bien encadré.

Le plan d'action

Les tableaux qui suivent présentent les actions envisagées au cours des trois prochaines années pour chaque catégorie de personnel.

PERSONNEL DE LA CATÉGORIE COMMISSAIRE

Au cours des 3 prochaines années, 5 commissaires devraient quitter pour la retraite.

Actions envisagées	Échéancier 1, 2 ou 3 ans	Responsables
Préparer un concours de recrutement de commissaires	2	Président Vice-présidentes Responsable des ressources humaines
Mettre à jour le programme de formation des nouveaux commissaires et maintenir le système de parrainage	1	Vice-présidentes
Compléter et tenir à jour le vade mecum	En continu	Comité du vade mecum

PERSONNEL DE LA CATÉGORIE AGENT DE RELATIONS DU TRAVAIL

Au cours des 3 prochaines années, 6 agents de relations du travail devraient quitter pour la retraite alors que 2 autres pourraient quitter en mutation dans un autre ministère ou organisme pour un total de 8.

Actions envisagées	Échéancier 1, 2 ou 3 ans	Responsables
Préparer un concours de recrutement pour les agents de relations du travail	1	Directeur général Directeurs régionaux Responsable des ressources humaines
Revoir le plan de formation et maintenir le système de parrainage	1	Directeurs régionaux
Documenter les principales pratiques des agents, notamment en matière d'accréditation et de conciliation	2	Directeurs régionaux

❑ **PERSONNEL DE LA CATÉGORIE TECHNICIEN EN DROIT**

Au cours des 3 prochaines années, 5 techniciens en droit devraient quitter pour la retraite.

Actions envisagées	Échéancier 1, 2 ou 3 ans	Responsables
Prévoir une période de transfert d'expertise avant le départ de chaque technicien en doublant le poste pendant quelques semaines au besoin	En continu	Directrice du greffe Coordonnatrice du greffe et du secrétariat
Mettre à jour régulièrement les aide-mémoire du greffe	En continu	Comité du greffe
Compléter la rédaction des aide-mémoire du greffe	2	Comité du greffe

Il faut noter que la Commission a déjà tenu un concours de promotion interne et des personnes sont sur la liste de déclaration d'aptitudes et que des aide-mémoire sont déjà disponibles pour plusieurs aspects du travail de technicien au greffe.

❑ **PERSONNEL DE LA CATÉGORIE AGENTE DE SECRÉTARIAT**

Au cours des 3 prochaines années, 3 agentes de secrétariat devraient quitter pour la retraite et pourront être remplacés à 60 % alors que 4 autres pourraient être affectées sur d'autres postes à la Commission, pour un total de 7 dont 2 pourront être remplacés.

Actions envisagées	Échéancier 1, 2 ou 3 ans	Responsables
Établir des programmes de formation pour les secrétaires de commissaires, d'agents et au greffe	1	Comité du greffe
Préparer d'avance les offres de mutation afin de permettre un remplacement rapide du personnel	En continu	Directrice du greffe Coordonnatrice du greffe et du secrétariat Responsable des ressources humaines

❑ **PERSONNEL D'AUTRES CATÉGORIES PROFESSIONNELLES ET FONCTIONNAIRES**

Au cours des 3 prochaines années, 1 technicien en informatique et 1 agent de bureau et 1 professionnel en communication pourraient quitter pour un autre ministère ou organisme; 1 préposé aux renseignements pourrait être affecté sur un autre poste à

l'intérieur de la Commission; ces personnes pourront être remplacées à 100 % puisqu'il ne s'agit pas de départs à la retraite.

Actions envisagées	Échéancier 1, 2 ou 3 ans	Responsables
Prévoir que chaque personne quittant pour la retraite rédige, au cours des dernières semaines, un document décrivant les principales attributions et les procédures appliquées	En continu	Chaque gestionnaire concerné
Doubler les postes pour une période de quelques semaines avant le départ de chaque personne, étant donné l'unicité de la plupart de ces postes	En continu	Chaque gestionnaire concerné

Conclusion et pistes de réflexion

Malgré plusieurs départs anticipés au cours des trois prochaines années et la baisse anticipée de l'effectif autorisé au cours de cette même période en raison de la politique gouvernementale de réduction des effectifs, la Commission devrait disposer d'un effectif autorisé suffisant pour lui permettre de remplacer pratiquement tous les départs à la retraite. De plus, l'intégration prévue du Conseil des services essentiels devrait également donner la marge de manœuvre nécessaire à la Commission pour faire face aux départs de certains de ses employés.

Toutefois, la Commission pourrait avoir à faire des représentations auprès de la ministre du Travail afin d'obtenir le budget nécessaire au maintien de son niveau d'effectif. Également, le remplacement de certains postes uniques au sein de la Commission pourrait devoir faire l'objet d'une autorisation particulière de remplacement auprès du Conseil du trésor.

Conséquemment, la Commission devra planifier le remplacement de chaque départ plusieurs semaines à l'avance afin de lui permettre, le cas échéant, d'obtenir les autorisations nécessaires auprès des autorités gouvernementales.