

Chapitre 21

**Le Programme de recrutement
postsecondaire de la fonction
publique fédérale**

Table des matières

	Page
Points saillants	21-5
Introduction	21-7
Entrer dans la fonction publique fédérale	21-7
Une fonction publique vieillissante	21-8
Objet de la vérification	21-10
Observations et recommandations	21-10
L'absence d'orientation générale nuit à la planification du recrutement	21-10
La planification dans le cadre du Programme de recrutement postsecondaire est ponctuelle	21-12
On a tendance à embaucher pour une période déterminée	21-15
La Commission de la fonction publique doit être un meilleur recruteur	21-17
La promotion de la fonction publique fédérale auprès des diplômés universitaires pourrait être améliorée	21-17
Les visites du gouvernement sur les campus pourraient être mieux coordonnées	21-18
Le calendrier des campagnes de recrutement pose problème	21-18
Le Programme n'offre pas de possibilités dans l'ensemble du pays	21-19
On pourrait utiliser davantage les résultats des campagnes de recrutement	21-20
La tenue d'un répertoire de candidats qualifiés maximiserait les résultats	21-20
Peu de ministères utilisent le Programme	21-21
L'évaluation et la communication des résultats du Programme sont limitées	21-21
L'évaluation des activités de recrutement du Programme laisse à désirer	21-21
La communication des résultats doit être considérablement améliorée	21-24
Le travail du Comité des hauts fonctionnaires sur le recrutement n'est pas terminé	21-25
Conclusion	21-26
À propos de la vérification	21-30
Pièces	
21.1 Le recrutement dans la fonction publique fédérale	21-7
21.2 Admissibilité à la retraite du Groupe de la direction et des premier et deuxième groupes de relève	21-9
21.3 Composantes clés des pratiques de recrutement de Statistique Canada	21-14
21.4 Types de nomination à la fonction publique	21-16
21.5 Pratiques de recrutement dans des organisations privées et dans une organisation parapublique	21-20
21.6 Exemples de rétroaction sur le recrutement dans certaines organisations du secteur privé	21-22
Annexes	
A. Liste des groupes professionnels de la catégorie scientifique et professionnelle et de la catégorie de l'administration et du service extérieur	21-32
B. Résumé du <i>Rapport du Sous-comité du CHF sur le recrutement</i> , juillet 2000	21-33



Le Programme de recrutement postsecondaire de la fonction publique fédérale

Points saillants

21.1 Notre examen du Programme de recrutement postsecondaire a révélé que la Commission de la fonction publique du Canada recrute des candidats qualifiés. Cependant, elle en recrute trop peu compte tenu du nombre important de cadres, de professionnels et de gestionnaires de la fonction publique qui seront admissibles à la retraite dans un avenir rapproché. Le gouvernement doit régler immédiatement le problème du recrutement pour pouvoir continuer à exécuter des programmes et à fournir des services de qualité aux Canadiens.

21.2 Nous avons constaté que l'efficiency et l'efficacité du Programme étaient faibles dans les secteurs suivants :

- Les prévisions des besoins de recrutement ne sont pas énoncées clairement. Si l'on n'a pas une idée claire du nombre et du type d'employés dont on a besoin, il est difficile d'établir des niveaux de recrutement précis et d'élaborer des stratégies de recrutement appropriées.
- Les niveaux de recrutement établis dans le cadre du Programme n'ont pas toujours été atteints.
- La Commission doit être un recruteur plus dynamique des diplômés universitaires, car ils font l'objet d'une concurrence accrue. Il faut faire une meilleure promotion de la fonction publique à titre de choix de carrière, accroître la visibilité du gouvernement sur les campus et améliorer le calendrier et la durée des campagnes de recrutement.
- Très peu de ministères participent à ce programme, ce qui limite sa capacité de renouveler la fonction publique.
- La Commission ne tient ni ne gère de répertoires de candidats qualifiés pour les ministères.
- On n'a pas fait une évaluation régulière et méthodique du Programme et des activités qui s'y rattachent en vue d'en améliorer l'efficacité et l'efficiency. Résultat : il est difficile pour le gouvernement de prendre les mesures correctives qui s'imposent en matière de recrutement.
- La communication des résultats n'est pas adéquate.

21.3 Nous nous inquiétons au sujet de la capacité du gouvernement de relever le défi du recrutement.

Contexte et autres observations

21.4 La fonction publique a considérablement vieilli. D'ici 2008, 70 p. 100 des cadres pourraient prendre leur retraite, et les groupes de relève, c'est-à-dire les personnes qui pourraient les remplacer éventuellement, affichent un profil de retraite semblable. Les fonctionnaires de moins de 35 ans sont sous-représentés.

21.5 Les cadres supérieurs actuels ont mis en moyenne dix ans pour passer du niveau d'entrée à un niveau de direction. Le recrutement est donc devenu un impératif pour assurer le bon fonctionnement de la fonction publique de demain.

21.6 La fonction publique a changé et elle a besoin d'une proportion plus élevée de travailleurs du savoir que dans le passé. Aujourd'hui, ces travailleurs constituent 55 p. 100 des fonctionnaires.

21.7 Il y a au moins dix ans que le recrutement fait problème dans la fonction publique. De nombreux rapports et, plus récemment, le discours du Trône de 1999, ont signalé la nécessité de recruter dans la fonction publique en raison de facteurs démographiques et d'autres facteurs, comme la concurrence accrue qu'on se livre pour les candidats qualifiés.

21.8 Il est admis qu'une fonction publique efficace et non partisane est essentielle au bon fonctionnement d'un pays démocratique. Pour garder sa vitalité, la fonction publique doit être en mesure de recruter des employés compétents et de les maintenir en poste.

21.9 Le gouvernement reconnaît que le recrutement dans la fonction publique est prioritaire. Dans son rapport annuel de mars 2000, le greffier du Conseil privé a déclaré ceci : « Le recrutement doit commencer dès maintenant, afin que les recrues aient le temps de se préparer, de parfaire leurs habilités et de profiter de l'expérience et des compétences des fonctionnaires de partout au pays. »

21.10 Nous nous inquiétons au sujet de la capacité du gouvernement de relever le défi urgent du recrutement pour les années à venir.

On trouvera à la fin du présent chapitre la réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor, formulée au nom du gouvernement et des ministères vérifiés, ainsi que celle de la Commission de la fonction publique. On reconnaît dans les réponses l'importance du recrutement et on y indique des plans en vue de régler les problèmes cernés.

Introduction

Entrer dans la fonction publique fédérale

21.11 Dans la fonction publique fédérale, la dotation en personnel, qui englobe les nominations initiales ainsi que les promotions, est administrée par la Commission de la fonction publique du Canada en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. La *Loi* s'applique aux 20 ministères et aux quelque 60 organismes qui forment le noyau de la fonction publique.

21.12 Pour embaucher de nouveaux employés dans la fonction publique, les

ministères et les organismes doivent avoir des postes à pourvoir et ils doivent avoir affecté des fonds à ces postes. L'embauche initiale dans la fonction publique peut se faire de diverses façons. La plupart des personnes de l'extérieur sont embauchées dans le cadre de concours individuels qui visent à combler, au besoin, les postes vacants. On désigne cette pratique sous le nom de « recrutement général » (voir la pièce 21.1). Il ne s'agit pas d'un programme structuré, mais d'une série de mesures de dotation en personnel précises qui sont prises par les ministères.

21.13 Le Programme de recrutement postsecondaire est un programme structuré. Il s'agit du principal outil de

Le Programme de recrutement postsecondaire est un programme structuré. Il s'agit du principal outil de recrutement du gouvernement pour une vaste gamme de postes au niveau d'entrée.

Pièce 21.1

Le recrutement dans la fonction publique fédérale

Recrutement général	Composantes du Programme de recrutement postsecondaire		
<p>Concours individuels visant à combler des postes vacants dans les ministères et les organismes, et ce, pour toutes les catégories, tous les groupes professionnels et tous les niveaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Postes précis au niveau d'entrée pour les ministères et les organismes 	<ul style="list-style-type: none"> • Postes au niveau d'entrée pour les programmes de perfectionnement des ministères <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programme de perfectionnement du service extérieur du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international ▪ Programme de recrutement et de perfectionnement des économistes de Statistique Canada 	<ul style="list-style-type: none"> • Postes au niveau d'entrée pour les programmes de développement organisationnel <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programme de stagiaires en gestion (PSG), géré par la Commission de la fonction publique ▪ Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAE), géré par la Commission ▪ Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers (PRPAF), géré par le Secrétariat du Conseil du Trésor
<p>Les candidats peuvent poser leur candidature durant la période du concours qui dure entre 10 et 15 jours ouvrables.</p> <p>Les postes sont affichés par l'intermédiaire du site Web de la Commission de la fonction publique.</p>	<p>Les étudiants peuvent postuler durant les campagnes du Programme de recrutement postsecondaire. La campagne d'automne dure habituellement quatre semaines et se tient en septembre et en octobre. La campagne d'hiver dure habituellement quatre semaines et se tient en janvier. La période de présentation des demandes d'emploi dans le cadre de certains programmes de développement organisationnel peut durer un peu plus longtemps.</p>		

Source : Commission de la fonction publique du Canada

recrutement du gouvernement pour une vaste gamme de postes au niveau d'entrée dans la catégorie de l'administration et du service extérieur et dans la catégorie scientifique et professionnelle. (Voir la liste des groupes professionnels de ces catégories à l'annexe A.)

21.14 La fonction publique embauche traditionnellement au niveau d'entrée et accorde ensuite des promotions internes. En fait, l'article 11 de la *Loi* indique que : « Les postes sont pourvus par nomination interne sauf si la Commission en juge autrement dans l'intérêt de la fonction publique. »

21.15 Les postes de la catégorie scientifique et professionnelle exigent un diplôme universitaire, comme près de la moitié des postes de la catégorie de l'administration et du service extérieur. Les gestionnaires et les cadres sont généralement issus de ces catégories qui, le Groupe de la direction inclus, sont formées de personnes que l'on désigne souvent sous le nom de « travailleurs du savoir ».

21.16 Comme la nature du travail au sein de la fonction publique s'est transformée, ces catégories de travailleurs constituent une proportion de plus en plus importante de l'effectif de la fonction publique. Aujourd'hui, elles comptent pour environ 55 p. 100 de l'effectif, alors qu'elles en représentaient environ un tiers au milieu des années 1980. Par conséquent, il est essentiel pour le bon fonctionnement de la fonction publique de regarnir les rangs de ces catégories.

21.17 La Commission de la fonction publique gère le Programme de recrutement postsecondaire, lequel se compose de trois volets : le recrutement pour des postes précis au sein des ministères et des organismes, le recrutement pour les programmes de perfectionnement des ministères et le recrutement pour trois programmes de développement organisationnel (voir la pièce 21.1). Les postes précis à combler

au sein des ministères et des organismes englobent les postes d'économistes et d'analystes des politiques, d'infirmières, d'agents de commerce et de spécialistes des technologies de l'information. Les programmes de perfectionnement du service extérieur au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international ainsi que le Programme de recrutement et de perfectionnement des économistes à Statistique Canada. Les programmes de développement organisationnel comprennent le Programme de stagiaires en gestion (PSG), le Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAÉ) et le Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers (RPAF). Ils sont conçus pour permettre aux candidats d'atteindre rapidement les niveaux de la gestion intermédiaire ou les niveaux professionnels.

Une fonction publique vieillissante

21.18 Au cours des huit dernières années, la fonction publique a considérablement vieilli. Ce phénomène se remarque plus particulièrement dans le Groupe de la direction, dans la catégorie de l'administration et du service extérieur et dans la catégorie scientifique et professionnelle où quelque 45 p. 100 de l'effectif a plus de 45 ans. Seulement 18 p. 100 des fonctionnaires de ces catégories ont moins de 35 ans. Cette situation s'explique en partie par le fait qu'au cours de l'Examen des programmes, beaucoup d'employés expérimentés et de jeunes employés sont partis dans le cadre d'un programme d'encouragement au départ et que l'embauche a été extrêmement limitée.

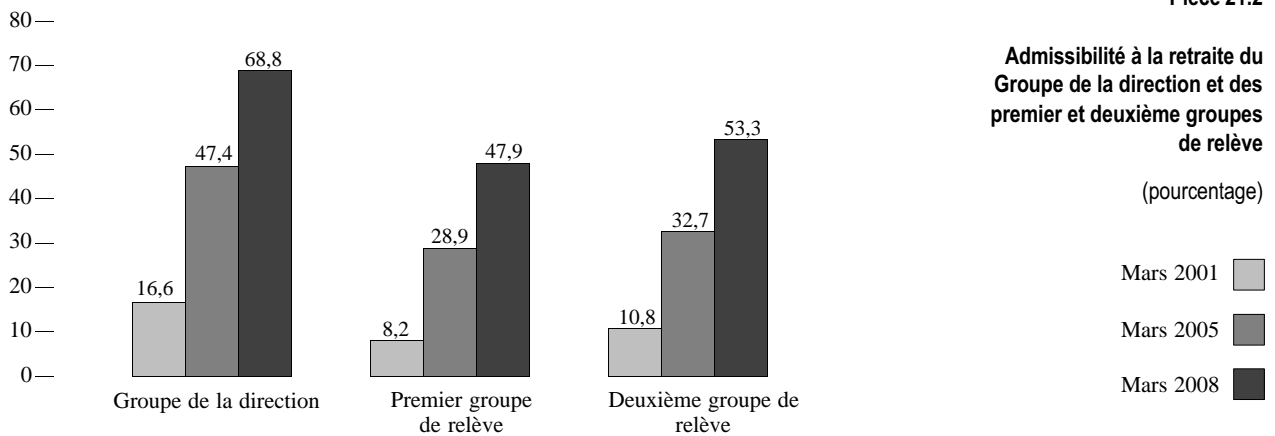
21.19 Le Secrétariat du Conseil du Trésor prévoit que le taux de départ annuel dans le Groupe de la direction passera de 6 p. 100 en 1999–2000 à près de 10 p. 100 après 2002–2003. En avril 2000, nous avons signalé que 70 p. 100 des cadres pourraient se retirer sans pénalité d'ici 2008. Pour pouvoir prendre sa retraite sans pénalité, un

employé doit être âgé de 55 ans et compter 30 années de service ouvrant droit à pension ou être âgé de 60 ans et compter au moins deux années de service ouvrant droit à pension.

21.20 Les données indiquent que l'âge des « groupes de relève » (bassin traditionnel de candidats aux postes de direction) est également plus élevé que l'âge moyen de l'effectif de la fonction publique. Ainsi, ce bassin connaîtra des taux de départ plus élevés au cours des

dix prochaines années, ce qui rendra le remplacement de nombreux cadres encore plus difficile (voir la pièce 21.2). Les données du système d'information du Secrétariat du Conseil du Trésor révèlent ce qui suit :

- dans le premier groupe de relève, d'où sont issues la moitié des personnes promues dans le Groupe de la direction, 48 p. 100 des employés seront admissibles à la retraite d'ici 2008;



Les premier et deuxième groupes de relève se composent des niveaux supérieurs de la catégorie scientifique et professionnelle et de la catégorie de l'administration et du service extérieur (voir tableau ci-après).

Premier groupe de relève	Deuxième groupe de relève
Catégorie scientifique et professionnelle <ul style="list-style-type: none"> • Économique, sociologie et statistique (ES-06 et ES-07) 	Catégorie scientifique et professionnelle <ul style="list-style-type: none"> • Vérification (AU-05) • Génie et arpentage (ENENG-05, ENENG-06) • Sciences physiques (PC-04, PC-05) • Recherche scientifique (SEREM-02)
Catégorie de l'administration et du service extérieur <ul style="list-style-type: none"> • Services administratifs (AS-06, AS-07) • Service extérieur (FS-02) • Administration des programmes (PM-05, PM-06) 	Catégorie de l'administration et du service extérieur <ul style="list-style-type: none"> • Commerce (CO-03, CO-04) • Gestion des systèmes d'ordinateurs (CS-04, CS-05) • Gestion des finances (FI-03, FI-04) • Service d'information (IS-06) • Gestion du personnel (PE-05, PE-06) • Achat et approvisionnement (PG-06)

Source : Fichier des titulaires du Conseil du Trésor (sauf l'Agence canadienne des douanes et du revenu) – *Non vérifié*

- dans le deuxième groupe de relève, d'où sont issues près du quart des personnes nommées dans le Groupe de la direction, 53 p. 100 des employés seront admissibles à la retraite d'ici 2008.

21.21 Notre bureau et d'autres organisations continuent à faire ressortir la nécessité de recruter des travailleurs du savoir et d'améliorer les pratiques de recrutement. Par exemple, en 1998, nous avons publié un rapport sur l'incidence de la pénurie de personnel sur la gestion de la Direction de l'impôt international. En 1999, nous avons fait mention de la nécessité d'adopter des pratiques de recrutement plus souples pour la communauté scientifique et technologique. Cette année, nous poursuivons notre examen de la pénurie de personnel et de l'incidence globale de cette pénurie sur la qualité du service et l'exécution des programmes de gestion financière (voir le chapitre 13 de notre rapport d'octobre 2000) et de santé et de sécurité (voir le chapitre 24 de notre rapport de décembre 2000).

Objet de la vérification

21.22 Notre vérification avait pour objet de déterminer la mesure dans laquelle le Programme de recrutement postsecondaire aide le gouvernement à renouveler son effectif vieillissant de cadres et de professionnels et d'évaluer l'efficacité et l'efficience du Programme.

21.23 Nous avons examiné le Programme en sa qualité de principal programme structuré du gouvernement pour le recrutement de diplômés universitaires dans la catégorie de l'administration et du service extérieur et dans la catégorie scientifique et professionnelle. Nous avons examiné la façon dont la Commission de la fonction publique et le Secrétariat du Conseil du Trésor gèrent le recrutement dans une perspective centrale. Nous avons aussi examiné comment Affaires étrangères et Commerce international Canada, Pêches

et Océans et Statistique Canada s'y prenaient pour cerner leurs besoins en ressources humaines et comment ils faisaient usage du Programme de recrutement postsecondaire.

21.24 Nous avons choisi ces ministères en nous fondant sur les renseignements de la Commission de la fonction publique qui faisaient de ces ministères les principaux utilisateurs du Programme en 1998-1999.

21.25 Nous avons examiné trois principales étapes du processus de recrutement : la planification, la gestion des activités de recrutement ainsi que l'évaluation et la communication des résultats.

21.26 Au cours de notre vérification, nous avons interviewé des cadres supérieurs des ressources humaines dans diverses organisations privées et parapubliques pour connaître leurs pratiques de recrutement. Nous avons aussi parlé à des agents de placement dans les universités pour savoir ce qu'ils pensaient du Programme de recrutement postsecondaire.

21.27 Nous donnons d'autres détails sur la vérification à la fin du chapitre, dans la section intitulée **À propos de la vérification**.

Observations et recommandations

L'absence d'orientation générale nuit à la planification du recrutement

21.28 Le rapport de 1998 du Sous-comité du Comité des hauts fonctionnaires (CHF) sur la collectivité des ressources humaines demandait que l'on adopte une approche plus stratégique à l'égard de la gestion des ressources humaines. En 1998, La Relève faisait ressortir la nécessité d'adopter une stratégie des ressources humaines qui permettrait à la fonction publique de

maintenir plus d'employés en poste et de recruter principalement dans les secteurs où il y avait pénurie de compétences.

21.29 Nous continuons à constater un manque flagrant de coordination et d'orientation pour ce qui est de la priorité du gouvernement accordée au recrutement, en partie parce que les rôles et les responsabilités ne sont pas clairs.

21.30 Aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le Conseil du Trésor détermine la taille de la fonction publique et veille à ce que les ressources humaines soient attribuées et utilisées efficacement. En sa qualité de conseil de gestion du gouvernement, son but est d'exercer un rôle de gestion stratégique axée sur les résultats.

21.31 Le mandat de la Commission de la fonction publique est de faire en sorte que le Canada dispose d'une fonction publique hautement compétente et non partisane qui soit représentative de la population servie. Au fil des années, la Commission a délégué aux ministères une bonne partie de ses responsabilités en matière de dotation en personnel et adopté un rôle de conseiller et de surveillant. Toutefois, la Commission a gardé la responsabilité des nominations initiales à la fonction publique et elle continue de répondre aux demandes de recrutement à l'extérieur de la fonction publique qu'elle reçoit des ministères.

21.32 Il appartient aux ministères de déterminer les ressources dont ils ont besoin pour exécuter les programmes et d'obtenir des fonds et des indications du Secrétariat du Conseil du Trésor pour combler les pénuries de ressources. Ils doivent travailler avec la Commission pour recruter de nouveaux employés.

21.33 Nous nous attendions à ce que le Secrétariat et la Commission, qui partagent les responsabilités de gestion des ressources humaines, jouent des rôles de premier plan dans le recrutement.

21.34 Dans son *Septième rapport annuel au Premier ministre* de mars 2000, le greffier du Conseil privé, en sa qualité de chef de la fonction publique, a fixé trois priorités pour la gestion des ressources humaines : recrutement, bien-être en milieu de travail et apprentissage et développement. Il a établi trois sous-comités du Comité des hauts fonctionnaires (CHF) et leur a demandé de donner suite à ces priorités. Au printemps de l'an 2000, le greffier a demandé à tous les sous-ministres ce qu'ils avaient l'intention de faire à court, à moyen et à long terme pour s'occuper de ces priorités et de quel soutien ou appui administratif ils avaient besoin.

21.35 Le greffier a présidé le Sous-comité sur le recrutement, ce qui montre l'importance qu'il accordait à cette question. Dans son rapport de juillet 2000, le Sous-comité trace les grandes lignes du comportement attendu de tous les gestionnaires, fait mention de certaines pratiques exemplaires dont les ministères devraient tenir compte et présente un plan général pour les organismes centraux. (L'annexe B contient les points saillants du rapport, qui traite de la grande question du recrutement, en plus du Programme de recrutement postsecondaire.)

21.36 En réponse aux questions du greffier concernant les trois priorités en matière de ressources humaines, la plupart des sous-ministres ont indiqué qu'ils seront aux prises avec d'importantes difficultés de recrutement au cours des cinq prochaines années. Même s'ils ont également déclaré avoir besoin en général de l'appui des organismes centraux, nous n'avons pris connaissance d'aucun plan précis ni d'aucune demande d'indications ou de ressources supplémentaires. Certains des gestionnaires interviewés ont mentionné que leur ministère avait besoin de financement pour les postes intérimaires et la formation des nouveaux employés, et pourtant ce besoin ne semble

Nous continuons à constater un manque flagrant de coordination et d'orientation pour ce qui est de la priorité du gouvernement accordée au recrutement.

Les sous-ministres ont indiqué qu'ils seront aux prises avec d'importantes difficultés de recrutement au cours des cinq prochaines années.

**Nous nous inquiétons
au sujet de la capacité
du gouvernement de
relever le défi du
recrutement.**

pas avoir donné lieu à des demandes précises.

21.37 Nous avons demandé au Secrétariat du Conseil du Trésor s'il avait résumé les réponses des sous-ministres au greffier et déterminé si leurs plans étaient suffisants pour répondre au besoin général de recrutement. Le Secrétariat a répondu par la négative parce que, nous a-t-il dit, il attendait que les ministères lui soumettent leurs propositions individuelles pour régler les questions liées au recrutement. Le Secrétariat s'attend à ce que les ministères examinent les utilisations des ressources, y compris l'utilisation des entrepreneurs et des employés embauchés pour des périodes déterminées avant de demander des ressources supplémentaires pour le recrutement. Le Secrétariat doit jouer un rôle plus actif, c'est-à-dire donner aux ministères une orientation plus claire sur la façon de donner suite aux priorités en matière de recrutement et leur demander de justifier leurs plans en conséquence.

21.38 Notre examen des documents du Secrétariat révèle que la capacité opérationnelle de planification et de prévision varie considérablement d'une organisation à l'autre. Selon les dernières estimations et prévisions du Conseil du Trésor, il faut hausser considérablement les niveaux de recrutement. Toutefois, les analyses ne ventilent pas les résultats attendus par groupe professionnel. Nous n'avons trouvé aucun élément qui prouvait que le Conseil avait fait part de ces renseignements à la Commission (responsable du recrutement en général) ou aux ministères (responsables de la détermination de leurs besoins) en vue d'appuyer l'élaboration d'une stratégie globale de recrutement.

21.39 La Commission pourrait intervenir davantage dans la gestion du Programme, vu la priorité accordée au recrutement, et prendre plus de mesures lorsque les réponses des ministères semblent ne pas être suffisantes pour relever le défi à ce chapitre.

21.40 À notre avis, la situation actuelle indique qu'il faut se doter d'une stratégie gouvernementale de recrutement pour donner aux ministères et à la Commission des indications sur la meilleure façon de gérer la priorité en matière de recrutement. Nous croyons que si les organismes centraux continuent d'attendre que les ministères agissent et que si ceux-ci continuent d'attendre des indications et des appuis des organismes centraux pour agir, la priorité en matière de recrutement ne sera pas gérée de manière stratégique et proactive.

21.41 Dans le chapitre 9 de notre rapport d'avril 2000, « La rationalisation du régime de gestion des ressources humaines : une étude de l'évolution des rôles et des responsabilités », nous avons déclaré que ces problèmes étaient partiellement attribuables à des problèmes structurels et systémiques non résolus.

21.42 Personne n'est clairement chargé de faire avancer la question du recrutement, et le gouvernement n'a pas élaboré son orientation stratégique ni ses objectifs pour cette question. C'est pourquoi nous nous inquiétons au sujet de la capacité du gouvernement de relever le défi du recrutement.

**La planification dans le cadre du
Programme de recrutement
postsecondaire est ponctuelle**

21.43 Nous nous attendions à ce que les niveaux de recrutement établis pour le Programme de recrutement postsecondaire soient alignés sur les vacances prévues d'après les taux de retraite et d'attrition sur cinq ans. Nous nous attendions aussi qu'à la lumière des niveaux établis, des stratégies de recrutement auraient été élaborées pour joindre et recruter les candidats nécessaires.

21.44 À l'examen du profil actuel de certains cadres supérieurs, nous avons appris qu'en moyenne, il leur avait fallu dix ans pour passer du niveau d'entrée à un poste de direction. Compte tenu de ce

fait et de l'objectif du Programme (recruter en vue de répondre aux besoins à court et à long terme de la fonction publique), nous n'avons trouvé aucune analyse de la façon dont le Programme aidera à remplacer les nombreux travailleurs expérimentés qui seront admissibles à la retraite dans huit ans, ni aucune analyse des chances de succès du Programme.

21.45 Les niveaux de recrutement du Programme sont fondés sur les demandes ponctuelles de quelques ministères. Nous n'avons pas trouvé de document prouvant que la Commission de la fonction publique ou le Secrétariat du Conseil du Trésor met en question le nombre de postes proposés par les ministères pour donner suite à la priorité en matière de recrutement.

21.46 Des niveaux de recrutement annuels ont été fixés pour certains programmes de développement organisationnel, mais ils n'ont pas été atteints. Par exemple, au cours des quatre dernières années, entre 27 et 71 candidats ont été embauchés dans le cadre du Programme de stagiaires en gestion (PSG). Pour la même période, les niveaux pour ce programme avaient été fixés à 80 candidats pendant les deux premières années et à 100 pendant les deux dernières. Au cours des quatre dernières années, les niveaux annuels pour le Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAÉ), qui avaient été fixés à 14, n'ont pas été atteints. Même s'il n'y a aucun niveau de recrutement fixé pour le Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers (RPAF), ce dernier recrute une centaine de candidats par année. Les responsables du RPAF affirment que celui-ci a joué un rôle de premier plan dans le renouvellement et le rajeunissement de la collectivité des finances. Ils reconnaissent toutefois qu'il faut recruter davantage en raison du besoin croissant de mettre en oeuvre une stratégie de recrutement pour combler les

postes de gestion intermédiaire dans la collectivité des finances.

21.47 Pour sa part, Statistique Canada a officiellement fait de la planification des ressources humaines une priorité et il a recruté plus d'employés pour maintenir son effectif. La pièce 21.3 fait état de certaines des composantes clés de ses pratiques de recrutement. Pour atteindre ses prévisions, Statistique Canada a recruté en moyenne 200 travailleurs du savoir par année en se servant du Programme de recrutement postsecondaire comme principal instrument de recrutement.

21.48 En 1998–1999, Pêches et Océans a entrepris une initiative spéciale de recrutement en vue de renouveler son effectif scientifique et technologique et de créer 86 nouveaux postes dans des domaines où des pénuries étaient prévues. Le Ministère a choisi le Programme de recrutement postsecondaire comme principal moyen d'embaucher ces professionnels et ces scientifiques. Le Ministère avait l'intention de convertir 17 postes de durée déterminée en des postes de durée indéterminée (ou permanents) et de recruter 69 candidats par l'intermédiaire du Programme. En fait, il a réduit son objectif à 81 nouveaux postes, converti 53 postes de durée déterminée en des postes de durée indéterminée, comblé 22 postes de façon temporaire ou occasionnelle et embauché seulement 6 candidats par l'intermédiaire du Programme.

21.49 En février 2000, Pêches et Océans a déclaré, dans une lettre au greffier, qu'il embaucherait chaque année 100 employés de plus que le taux d'attrition prévu. Cette année, le Ministère ne participe pas à la campagne de recrutement effectuée à l'automne dans le cadre du Programme et il travaille encore à l'élaboration de stratégies et de plans de recrutement. C'est pourquoi, nous craignons que le Ministère ne puisse pas respecter son engagement en 2000–2001.

Pour sa part, Statistique Canada a officiellement fait de la planification des ressources humaines une priorité et il a recruté plus d'employés pour maintenir son effectif.

Pièce 21.3

**Composantes clés des
pratiques de recrutement de
Statistique Canada**

Appui de la direction

- La direction contribue constamment à la planification des ressources humaines, y compris le recrutement.
- Les politiques, les systèmes et les pratiques permettent de gérer efficacement les besoins en ressources humaines parce qu'ils sont testés et appliqués depuis une dizaine d'années.
- Le Ministère adopte une approche centrale pour ses programmes de recrutement et de perfectionnement et il a un certain nombre de comités de gestion et de structures de rapport dont il se sert pour exécuter ces programmes.

Planification des ressources humaines

- Le Ministère énonce clairement l'orientation stratégique et il l'intègre à son processus de planification à long terme. Il établit un lien entre la stratégie des ressources humaines à long terme et l'orientation stratégique.
- Le Ministère intègre la planification des ressources humaines dans sa planification opérationnelle.
- Le Ministère détermine les besoins de renouvellement aux termes de ses activités de planification et de ses analyses à long terme.
- Le Ministère établit des prévisions sur trois à cinq ans en se fondant sur la nécessité d'exécuter ses programmes et sur les taux d'attrition et de promotion.
- Le Ministère évalue constamment la capacité de son effectif.

Gestion du recrutement

- Le Ministère a recours au Programme de recrutement postsecondaire pour bon nombre de ses principaux groupes professionnels.
- Le Ministère se joint à la Commission de la fonction publique à l'occasion des visites promotionnelles sur les campus universitaires.
- Les documents promotionnels expliquent le milieu de travail du Ministère.
- Le Ministère fait ressortir le principe du mérite et l'équité dans ses pratiques de recrutement et offre aux recruteurs des programmes de sensibilisation à ces questions.
- Le Ministère échange de l'information sur ses pratiques de recrutement.
- Les candidats du Ministère se voient offrir des possibilités de formation et de perfectionnement.
- Le Ministère tient des listes d'admissibilité de candidats qualifiés.

Évaluation du rendement

- Le Ministère évalue périodiquement les stratégies de recrutement. Il fait des sondages pour améliorer les pratiques de recrutement et pour déterminer s'il a répondu aux attentes des candidats.
- Le Ministère informe la Commission de la fonction publique des résultats du recrutement.
- Le Ministère surveille les coûts du recrutement.
- Le Ministère tient compte des taux d'acceptation et de maintien en poste et il se sert de cette information pour remanier ses activités futures de recrutement

Source : Statistique Canada

21.50 Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international a embauché en moyenne 50 agents du service extérieur depuis 1997 et il prévoit en embaucher 60 à l'occasion de la campagne de recrutement de l'automne 2000 menée dans le cadre du Programme. Au cours des 3 dernières années, il a embauché jusqu'à 15 spécialistes de la gestion et des affaires consulaires par année. Et pourtant, il connaît des taux d'attrition élevés parce que près du tiers des agents du service extérieur ne restent en poste qu'entre 7 et 12 ans. En outre, nous avons remarqué que 38 p. 100 des cadres seront admissibles à la retraite en 2001 et qu'environ 40 p. 100 des agents le seraient en 2010. À notre avis, ces facteurs démographiques pourraient placer le Ministère dans une position où il lui serait difficile de remplacer son personnel si une majorité de ces employés décidaient de prendre leur retraite bientôt. Néanmoins, le Ministère ne fait rien de plus pour modifier ses niveaux de recrutement dans le cadre du Programme.

21.51 Les organismes centraux et la plupart des ministères n'ont pas analysé le marché du travail pour évaluer les tendances qui influent sur le Programme. À notre avis, plusieurs facteurs feront qu'il sera plus difficile d'attirer des candidats à l'avenir : le bassin de candidats sera plus petit, les candidats feront l'objet d'une concurrence accrue et les travailleurs nourriront de nouvelles attentes.

21.52 Pour donner suite à la priorité du gouvernement fédéral en matière de recrutement, le Secrétariat du Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique devraient élaborer immédiatement une stratégie axée sur les résultats qui cernerait les attentes en matière de recrutement à l'échelle du gouvernement.

21.53 La Commission de la fonction publique, le Secrétariat du Conseil du Trésor et les ministères devraient

déterminer, dans cette stratégie, les niveaux de recrutement appropriés pour le Programme de recrutement postsecondaire.

On a tendance à embaucher pour une période déterminée

21.54 Au cours des dix dernières années, le nombre de nominations pour une période déterminée a dépassé dans une large mesure le nombre de nominations pour une période indéterminée (voir la pièce 21.4).

21.55 Beaucoup de gestionnaires interviewés nous ont donné une foule de raisons pour expliquer l'embauche d'employés pour une période déterminée : incertitude entourant le financement à long terme, caractère à court terme du travail à effectuer et moyen rapide de remplacer un employé nommé pour une période indéterminée qui est en affectation. Les gestionnaires préfèrent aussi l'embauche pour une période déterminée parce que le processus est plus rapide que celui de l'embauche pour une période indéterminée. De plus, cela leur donne la possibilité de déterminer si le candidat convient au poste — comme s'ils voulaient essayer avant d'acheter. (Il convient de noter que les employés nommés pour une période indéterminée sont assujettis à une période de probation qui peut aller jusqu'à 12 mois dans certains cas.)

21.56 Les gestionnaires ont aussi indiqué que les conditions des concours pour les postes d'une durée déterminée sont assez restreintes pour ce qui est de la zone de concours, des compétences exigées et de la durée du concours. Ces conditions limitent le nombre de postulants. Les gestionnaires ont ajouté qu'il arrive souvent que les employés nommés pour une période déterminée obtiennent un statut d'employé nommé pour une période indéterminée parce qu'ils ont fait leurs preuves et qu'ils ont

Les organismes centraux et la plupart des ministères n'ont pas analysé le marché du travail pour évaluer les tendances qui influent sur le Programme.

**À notre avis,
l'embauche à
court terme dénote
un manque de
planification à
long terme.**

acquis une connaissance du ministère et de son fonctionnement.

21.57 Un directeur d'une école d'administration publique a déclaré que ses étudiants qui se destinaient à une carrière dans la fonction publique étaient prêts à accepter un contrat ou une nomination pour une période déterminée parce qu'ils y voyaient la principale voie pour entrer dans la fonction publique. Le directeur a souligné qu'en conséquence, les diplômés consacraient une partie de leur énergie à chercher des postes d'une durée indéterminée au lieu de s'investir pleinement dans leur travail et de relever les défis du poste. Ils devenaient également cyniques à l'égard du processus de recrutement et des carrières dans la fonction publique. Certains gestionnaires à qui nous avons parlé ont formulé les mêmes observations. Lorsqu'ils sont embauchés pour une période déterminée, les employés continuent de chercher un poste d'une durée indéterminée ailleurs et quitteront probablement le ministère si une offre leur est faite. Cette recherche

incessante a une incidence sur la productivité des unités de travail.

21.58 Le taux de création d'emplois et le taux d'emploi augmentent, alors que le taux de chômage diminue; cette tendance révèle que des ressources plus rares font l'objet d'une concurrence accrue. Dans les années 1990, l'emploi a augmenté pour les travailleurs du savoir du domaine de la gestion ainsi que des domaines scientifique, professionnel et technique. Les agents de placement dans les universités ont aussi souligné qu'il arrive aux diplômés qualifiés de ne pas songer à la fonction publique pour un emploi à court terme lorsque des concurrents offrent des postes permanents. Par conséquent, il se peut que la fonction publique perde des candidats qualifiés et trouve plus difficile de les attirer dans un marché de plus en plus concurrentiel.

21.59 À notre avis, cette pratique d'embauche à court terme dénote un manque de planification à long terme. Les gestionnaires réagissent en comblant les postes vacants au moyen d'une embauche

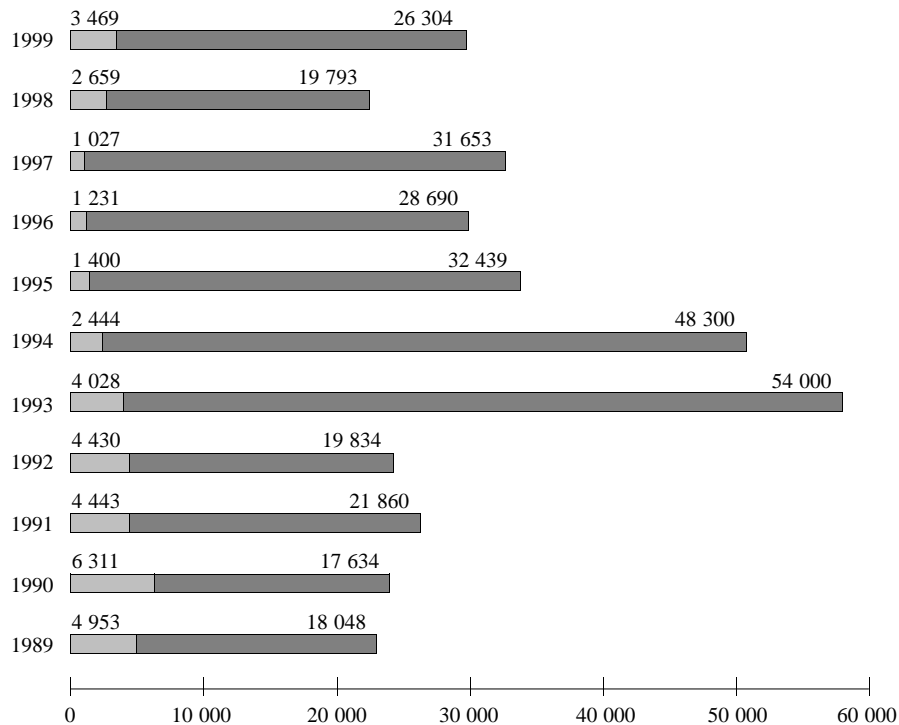
Pièce 21.4

Types de nomination à la fonction publique

- Pour une période indéterminée
- Pour une période déterminée

Remarque : Les emplois pour une période déterminée englobent des emplois à temps partiel ou à temps plein pour une période fixe, prédéterminée.

Source : Rapports annuels de la Commission de la fonction publique, de 1989 à 1999



pour une période déterminée, tenant peu compte des besoins à long terme. Cette tendance pourrait aussi nuire à la planification et à l'utilisation du Programme de recrutement postsecondaire.

21.60 La Commission de la fonction publique devrait examiner la tendance des ministères à embaucher pour une période déterminée et établir la mesure dans laquelle cette pratique influe sur la stratégie de recrutement du gouvernement et sur l'utilisation du Programme de recrutement postsecondaire.

La Commission de la fonction publique doit être un meilleur recruteur

21.61 La Commission de la fonction publique et les ministères partagent la responsabilité des deux campagnes de recrutement qui sont menées chaque année dans le cadre du Programme de recrutement postsecondaire.

21.62 En sa qualité de gestionnaire général du Programme, la Commission est responsable de la promotion, de l'administration du processus de demande, des tests initiaux et de la présélection. Pour ce qui est des programmes de développement organisationnel (PSG, PFAÉ et RPAF), il lui arrive souvent de s'occuper des centres d'évaluation et de coordonner les entrevues. Une fois que la Commission soumet le nom des candidats aux ministères, son travail est terminé.

21.63 Les ministères indiquent à la Commission la nature et le nombre de postes pour lesquels ils recruteront ainsi que la scolarité et les compétences requises. Certains d'entre eux font la promotion de leurs postes lors de visites des campus universitaires effectuées par leurs représentants. Une fois que la Commission a communiqué le nom des candidats, la plupart des ministères appliquent d'autres processus de sélection,

notamment un examen plus approfondi des demandes ainsi que des tests et des entrevues. Dans la plupart des cas, il s'écoule jusqu'à neuf mois entre la présentation d'une demande d'emploi et l'offre d'emploi.

21.64 Malgré le long processus qui précède la prise d'une décision finale, les dirigeants des ministères qui ont fait appel au Programme sont très satisfaits des résultats et trouvent que les candidats choisis sont très qualifiés.

La promotion de la fonction publique fédérale auprès des diplômés universitaires pourrait être améliorée

21.65 Nous nous attendions à ce que la fonction publique et ses valeurs fassent l'objet d'une promotion et à ce que le milieu de travail soit présenté de façon réaliste.

21.66 Selon les agents de placement dans les universités et un sondage récent auprès des étudiants, la Commission ne fait pas une promotion suffisante et énergique des avantages d'une carrière à la fonction publique. L'information sur les avantages sociaux et la rémunération, le milieu de travail, les enjeux et les carrières laisse à désirer. De plus, les étudiants ne savent pas que le gouvernement ne réduit plus ses effectifs et qu'il embauche actuellement. Cela est crucial, compte tenu de la concurrence dont les candidats qualifiés font l'objet.

21.67 Nous avons remarqué que la Commission avait lancé certaines initiatives promotionnelles. En 1999, elle a préparé une trousse pour conférencier qui contient des informations générales sur la fonction publique fédérale. Pour la campagne de l'automne 2000 du Programme de recrutement postsecondaire, la Commission a présenté sur son site Web (www.emplois.gc.ca) plus d'information sur les avantages d'une carrière à la fonction publique.

21.68 En 1999, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce

Malgré le long processus de recrutement, les fonctionnaires trouvent que les candidats choisis sont très qualifiés.

Les étudiants ne savaient pas que le gouvernement embauchait et qu'il ne réduisait plus ses effectifs.

international a produit, à l'intention des candidats, des documents qui présentent une image réaliste des avantages et des inconvénients d'une carrière dans le service extérieur. Statistique Canada a préparé une brochure qui trace les grandes lignes du processus de sélection et des avantages d'une carrière au sein de l'organisation.

21.69 À notre avis, il faut en faire plus pour promouvoir la fonction publique en tant que choix de carrière.

Les visites du gouvernement sur les campus pourraient être mieux coordonnées

21.70 Nous nous attendions que le personnel de la Commission et celui des ministères coordonnent leurs visites des campus universitaires.

21.71 Durant les campagnes de recrutement effectuées dans le cadre du Programme, la Commission fait appel au personnel de ses bureaux régionaux pour visiter les campus universitaires. Certains ministères qui annoncent des postes par l'intermédiaire du Programme envoient aussi des représentants dans les universités, d'autres ne le font pas.

21.72 Nous avons remarqué que les visites de la Commission et des ministères ne coïncidaient pas toujours. De plus, les agents de placement dans les universités ont indiqué que les étudiants étaient parfois déçus par l'image de la fonction publique.

21.73 Certains étudiants ne savent pas si la Commission recrute pour la fonction publique, pour elle-même ou pour les ministères. D'autres ne savent pas que certains ministères font partie de la fonction publique. La Commission et les ministères doivent revoir la promotion de la fonction publique dans son ensemble et expliquer plus clairement comment les postes cadrent dans le tableau général.

21.74 Les agents de placement dans les universités ont indiqué qu'une approche

unifiée aurait plus d'effet. La Commission pourrait faire la promotion des carrières à la fonction publique en général, et les ministères pourraient expliquer les avantages des possibilités ou débouchés qu'ils ont à offrir. Les agents de placement et les responsables des ressources humaines dans les organisations privées croient que la pratique la plus efficace consiste à déléguer lors de chaque visite un cadre supérieur qui peut répondre aux questions de nature générale ainsi qu'une personne nouvellement embauchée capable de comprendre les besoins des étudiants.

21.75 Les agents de placement dans les universités ont proposé que le gouvernement fasse la promotion des possibilités d'emploi auprès des étudiants qui entreprennent les premières années d'un programme de premier cycle afin de les inciter à envisager une carrière à la fonction publique et à se préparer en conséquence. Ils ont aussi laissé entendre que le gouvernement pourrait souhaiter accroître sa visibilité sur les campus. Cette présence accrue lui permettrait de mieux promouvoir la fonction publique à titre de choix de carrière et de fournir aux étudiants des renseignements plus actuels sur le Programme de recrutement postsecondaire.

Le calendrier des campagnes de recrutement pose problème

21.76 Les agents de placement dans les universités et les gestionnaires du gouvernement s'inquiètent de la brièveté des campagnes de recrutement effectuées dans le cadre du Programme et du moment où elles se tiennent. Chaque campagne dure environ quatre semaines et se tient habituellement en septembre puis en janvier. Le recrutement pour les programmes de perfectionnement des ministères et de développement organisationnel se fait uniquement à l'automne. La campagne d'automne du Programme commence la première semaine du semestre, alors que la plupart des étudiants choisissent leurs cours,

organisent leur horaire et s'installent; l'évaluation des candidats a lieu pendant les examens de mi-session.

21.77 L'information présentée sur le site Web du Programme est limitée, sauf pendant les deux campagnes. Le Programme ne prévoit pas de mécanisme qui permette de soumettre une demande d'emploi en tout temps.

Le Programme n'offre pas de possibilités dans l'ensemble du pays

21.78 Étant donné que plus des deux tiers des fonctionnaires fédéraux travaillent à l'extérieur de la région de la capitale nationale, nous nous attendions à ce que le Programme recrute au niveau d'entrée dans d'autres régions.

21.79 Nous avons constaté que le Programme offrait des emplois principalement dans la région de la capitale nationale. Les agents de placement dans les universités nous ont dit que le manque de débouchés dans les régions et la nécessité de se réinstaller dans la région de la capitale nationale frustraient les étudiants. Le personnel régional de la Commission croit que le Programme doit être adapté aux besoins de recrutement des régions parce que les débouchés actuels dans la région de la capitale nationale ne sont pas toujours attrayants pour les candidats.

21.80 Les agents de placement ont ajouté que lorsque les représentants régionaux de la Commission visitent les campus, ils font uniquement la promotion des postes annoncés dans le cadre du Programme. Ils ne parlent pas des possibilités qui pourraient s'ouvrir dans les bureaux régionaux des ministères au moment du recrutement général.

21.81 Les recruteurs d'organisations des secteurs privé et parapublic ont des pratiques de recrutement plus dynamiques, plus opportunes et plus souples (voir la pièce 21.5).

21.82 Lorsqu'on compare les pratiques de ces organisations à celles de la Commission, on constate que ces organisations sont plus visibles sur les campus et qu'elles rencontrent régulièrement les agents de placement et les membres du corps enseignant des établissements. Elles définissent clairement leur image de marque et ne limitent pas à des périodes ou à des campagnes précises les moments où des demandes d'emploi peuvent être présentées. Les gestionnaires de ces organisations mettent davantage l'accent sur les résultats que sur le processus, qui prend habituellement moins de temps.

21.83 La Commission de la fonction publique a pris un certain nombre de mesures pour améliorer le rendement des campagnes du Programme de recrutement postsecondaire. Toutefois, les agents de placement dans les universités et les gestionnaires du gouvernement croient qu'il faut faire mieux pour promouvoir la fonction publique en tant que choix de carrière, accroître la visibilité du gouvernement sur les campus et établir le calendrier des campagnes. Il faudra aussi examiner la possibilité d'augmenter l'étendue du Programme en vue d'offrir plus de postes dans les régions.

21.84 Afin d'améliorer son rendement à titre de recruteur d'étudiants universitaires dans le cadre du Programme de recrutement postsecondaire, la Commission de la fonction publique devrait revoir la conception du Programme en vue de le rendre plus souple, plus adaptable et plus opportun.

21.85 La Commission de la fonction publique devrait mieux coordonner les activités de recrutement avec les ministères afin de promouvoir la fonction publique en tant que choix de carrière et d'offrir des débouchés dans l'ensemble du Canada.

Le Programme ne prévoit pas de mécanisme qui permette de soumettre une demande d'emploi en tout temps.

En 1998, près de 5 600 candidats répondaient aux exigences de base, mais n'ont pas été embauchés.

On pourrait utiliser davantage les résultats des campagnes de recrutement

21.86 Quelque 11 500 diplômés ont soumis leur candidature à l'occasion de la campagne du Programme de recrutement postsecondaire en 1998. La Commission a soumis quelque 6 400 noms aux gestionnaires des programmes de développement organisationnel et aux représentants des ministères en vue d'évaluations plus poussées. Résultat : environ 800 d'entre eux ont été embauchés, ce qui fait que presque 5 600 candidats qui étaient intéressés par des postes dans la fonction publique et qui répondaient aux exigences de base n'ont pas été embauchés.

21.87 Selon le système d'information de la Commission, les concours de recrutement général de 1998-1999 ont donné lieu à quelque 7 000 nominations dans la catégorie de l'administration et du

service extérieur ainsi que dans la catégorie scientifique et professionnelle. Environ 5 400 de ces nominations étaient pour une période déterminée.

La tenue d'un répertoire de candidats qualifiés maximiserait les résultats

21.88 La Commission consacre considérablement de temps et d'argent à l'annonce des postes, au traitement des demandes et à l'évaluation des candidats. Toutefois, à l'exception de quelques rares occasions, la Commission ne tient pas de répertoire de candidats qualifiés qui pourrait servir au recrutement général.

21.89 À notre avis, si les gestionnaires du gouvernement avaient accès à des répertoires de candidats qualifiés, présélectionnés et évalués selon le principe général du mérite, leur processus de dotation en personnel pourrait être plus efficace. Les gestionnaires pourraient aussi être plus enclins à embaucher ces candidats pour une période indéterminée.

Pièce 21.5

Pratiques de recrutement dans des organisations privées et dans une organisation parapublique

Source : Organisations canadiennes

Organisations privées

- Une institution financière canadienne participe à chacune des foires de l'emploi qui se tient sur les campus universitaires et elle offre de nombreux à-côtés pour attirer les étudiants. Son site Web est facile à consulter, et les étudiants peuvent soumettre des demandes d'emploi à longueur d'année.
- Une compagnie d'assurance canadienne participe à chacune des foires pertinentes qui se tient dans les écoles secondaires et sur les campus universitaires où un programme en actuariat est offert. Elle offre des emplois d'été aux étudiants pendant trois ans et éventuellement un emploi permanent. Le site Web de la compagnie est facile à consulter, et les étudiants peuvent soumettre des demandes d'emploi à longueur d'année. Elle annonce aussi des postes dans tous les journaux pertinents et par l'intermédiaire de Développement des ressources humaines Canada. La compagnie a mis au point une trousse d'embauche et de recrutement pour ses gestionnaires.

- Une entreprise internationale de haute technologie paie les frais d'inscription des étudiants qu'elle embauche l'été, de manière que ces derniers puissent lui servir d'ambassadeurs sur les campus pendant toute l'année. En retour, l'entreprise s'attend que les étudiants participent aux salons de l'emploi et qu'ils fassent la promotion de leur employeur. Le site Web de l'entreprise est facile à consulter, et les étudiants peuvent soumettre des demandes d'emploi à longueur d'année.

Organisation parapublique

- Un établissement de recherche canadien trouve et joint les étudiants de premier cycle en sciences biologiques et leur offre des emplois d'été ou des emplois pour une période déterminée. Son intention est de les embaucher au moment où ils obtiendront leur doctorat.

21.90 La Commission gère un répertoire de candidats pour les postes en gestion de l'information et en technologie de l'information (GI-TI) et elle applique des techniques novatrices en vue de multiplier les débouchés pour les diplômés et de faciliter la dotation en personnel pour les gestionnaires. Le Programme de recrutement postsecondaire pourrait tirer profit de certaines de ces techniques.

Peu de ministères utilisent le Programme

21.91 Entre 1996 et 1999, neuf ministères ont annoncé régulièrement des postes dans le cadre du Programme de recrutement postsecondaire et sept autres l'ont fait occasionnellement. Le fait que de nombreux ministères n'embauchent pas par l'intermédiaire du Programme est inexplicable, étant donné que certains de leurs postes exigent un diplôme universitaire.

21.92 En raison de l'appel en faveur du renouvellement de la fonction publique, nous nous attendions à ce que plus de ministères aient pris part au Programme. Le nombre d'entre eux qui participent à la campagne de l'automne 2000 est plus élevé qu'auparavant, mais il ne représente qu'une petite partie du gouvernement fédéral. Nous n'avons pas trouvé d'analyse pouvant expliquer cette faible participation.

21.93 La Commission de la fonction publique devrait maximiser l'utilisation des résultats des campagnes menées dans le cadre du Programme de recrutement postsecondaire en gérant un répertoire de candidats présélectionnés. On devrait utiliser ce répertoire pour combler les postes qui sont annoncés durant ces campagnes ainsi que d'autres postes au gouvernement.

21.94 La Commission de la fonction publique devrait déterminer pourquoi il n'y a pas plus de ministères qui participent au Programme et remédier

aux inquiétudes des ministères au sujet de la conception du Programme.

L'évaluation et la communication des résultats du Programme sont limitées

21.95 Nous nous attendions à ce que la Commission de la fonction publique évalue régulièrement les activités du Programme de recrutement postsecondaire, particulièrement les taux d'acceptation d'offre d'emploi et de maintien en poste, les coûts ainsi que les outils de sélection.

21.96 Les gestionnaires du secteur privé fournissent des analyses et des commentaires aux divisions des ressources humaines pour qu'elles remanient leurs stratégies de recrutement (voir la pièce 21.6).

L'évaluation des activités de recrutement du Programme laisse à désirer

21.97 Les taux d'acceptation et de maintien en poste ne sont pas analysés. En 1999–2000, la Commission a entrepris une étude longitudinale qui portait sur le processus de recrutement appliqué lors de la campagne de l'automne 1998, depuis la présentation des demandes d'emploi jusqu'aux nominations. L'étude visait à améliorer la compréhension du processus, à informer sur la question et à cerner les barrières éventuelles à la diversité dans les groupes professionnels.

21.98 L'étude révèle que les ministères ont comblé seulement 62 p. 100 des postes annoncés dans le cadre du Programme de recrutement postsecondaire en 1998. L'étude fait mention de données semblables pour les années antérieures. La Commission a reconnu ne pas pouvoir expliquer ces résultats parce qu'elle n'avait pas recueilli systématiquement d'information sur le nombre de candidats qui s'étaient qualifiés et qui avaient été sélectionnés dans le cadre du Programme. C'est pour les mêmes raisons qu'elle ne

En raison de l'appel en faveur du renouvellement de la fonction publique, nous nous attendions à ce que plus de ministères aient pris part au Programme.

En 1998, les ministères ont comblé seulement 62 p. 100 des postes annoncés dans le cadre du Programme de recrutement postsecondaire.

peut pas donner aux coordonnateurs régionaux du Programme des conseils pour les aider à revoir leurs activités promotionnelles. Pour améliorer le suivi des résultats des campagnes, la Commission a établi des ententes de partenariat avec les ministères participants en vertu desquelles ces derniers doivent faire rapport des raisons pour lesquelles il y a un écart entre le nombre de postes annoncés et le nombre de postulants embauchés.

21.99 Nous avons mentionné au paragraphe 21.46 que certains programmes de développement organisationnel ont eu des difficultés à atteindre les niveaux de recrutement fixés. Ces niveaux n'ont pas été révisés à la lumière de l'expérience passée et les activités de recrutement n'ont pas été modifiées de manière que les niveaux puissent être atteints à l'avenir. De plus, on ne cherche pas systématiquement à

savoir si, une fois les programmes de développement organisationnel terminés, les candidats restent à la fonction publique ou s'ils accèdent à des postes de gestion.

21.100 Les agents de placement dans les universités aimeraient que la Commission leur communique l'information suivante : le nombre d'étudiants qui ont postulé un emploi et le nombre parmi ceux-ci dont le nom a été soumis aux ministères et aux gestionnaires des programmes de développement organisationnel, ainsi que le nombre d'étudiants embauchés. Ces renseignements les aideraient à formuler des recommandations concernant les programmes d'études et à conseiller les étudiants sur les carrières à la fonction publique.

21.101 Nous avons constaté que Statistique Canada fait le suivi de ses taux d'acceptation et de maintien en poste pour prendre des décisions en matière de planification des ressources humaines et

Pièce 21.6

Exemples de rétroaction sur le recrutement dans certaines organisations du secteur privé

- Une compagnie d'assurance canadienne s'attend à recevoir de la rétroaction de ses gestionnaires afin de remanier sa stratégie de recrutement. Les gestionnaires doivent rendre des comptes et ils doivent faire un rapport au chef de la direction si une nouvelle recrue ne réussit pas. La division des ressources humaines met à jour sa trousse d'embauche et de recrutement à la lumière de la rétroaction obtenue des gestionnaires. La division prépare un rapport d'entrevue de fin d'emploi dans lequel on trouve les vues des employés nommés pour une période déterminée qui partent, et le soumet au chef de la direction pour qu'il y donne suite.
- Une institution financière canadienne soumet les employés qui partent à une entrevue de fin d'emploi et remanie sa stratégie de recrutement en conséquence. Elle se sert également des résultats des entrevues de fin d'emploi afin de mettre à jour les compétences exigées pour les postes au niveau d'entrée.
- Une entreprise canadienne qui œuvre dans le domaine de la chimie, de la mécanique et de l'électricité fait ressortir le caractère diversifié de ses postes pour attirer les bons éléments. Elle s'attend que les employés aient trois ou quatre carrières pendant qu'ils sont à son emploi. Après deux ans, la division des ressources humaines et les gestionnaires discutent de nouveaux débouchés avec les employés. Comme son taux de roulement est très faible, l'entreprise participe à un sondage annuel de l'industrie sur les ressources humaines. Le sondage fournit de l'information sur le temps qu'il faut pour combler un poste ainsi que sur les taux d'acceptation au moment du recrutement et les coûts du recrutement.
- Une entreprise industrielle internationale évalue régulièrement ses pratiques de recrutement et fait face à la concurrence que lui livrent les autres entreprises sur le plan du recrutement de la manière suivante : [Traduction] « Il faut offrir constamment des défis aux employés. Pour réduire la mobilité des employés, ces défis doivent être plus stimulants que ceux des concurrents. De nos jours, les stratégies de recrutement des entreprises concurrentielles doivent tenir compte de la nécessité de façonner les postes de manière à attirer les bons éléments. »

Source : Organisations
canadiennes

redéfinir ses activités en conséquence. Le ministère des Affaires étrangères et Commerce international examine les problèmes qu'il éprouve à maintenir en poste les agents du service extérieur. Pour faire suite à un examen récent des résultats obtenus lors de la dernière campagne de recrutement réalisée dans le cadre du Programme, le Ministère rationalise son processus d'évaluation du Programme du service extérieur et du Programme de spécialistes de la gestion et des affaires consulaires en raison des similitudes au niveau des exigences fondamentales de recrutement.

21.102 Les organisations ont une connaissance inégale de ce qu'il leur en coûte pour le recrutement. Nous nous attendions que la Commission et les ministères établissent les coûts du recrutement et qu'ils se servent de ces données pour améliorer la gestion du Programme de recrutement postsecondaire. Nous avons constaté que la connaissance et l'utilisation de ces données variaient.

21.103 Selon les estimations de la Commission, les coûts directs qu'elle a engagés pour le Programme sont passés de 1,19 million de dollars en 1997-1998 — pour le recrutement de quelque 350 candidats en une campagne — à 1,38 million de dollars en 1998-1999 — pour le recrutement d'environ 850 candidats en deux campagnes. Elle s'attend à ce qu'il lui en coûte 1,44 million de dollars pour le recrutement de 800 candidats en 1999-2000. Ces données ne tiennent pas compte des coûts d'évaluation et de sélection engagés par les ministères et des coûts des programmes de développement organisationnel.

21.104 Nous n'avons trouvé aucune analyse coût-efficacité des composantes du Programme, comme les visites dans les universités, les diverses activités promotionnelles et le recours aux bureaux régionaux. Une telle analyse permettrait à

la Commission de maximiser ses investissements dans ces composantes et de faire les ajustements nécessaires.

21.105 Statistique Canada est doté d'un système qui lui permet de surveiller adéquatement ses coûts de recrutement. Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international a commencé récemment à budgétiser ses coûts de recrutement et à en faire le suivi.

21.106 À notre avis, le fait que la Commission et les ministères connaissent mal le coût de leurs activités de recrutement — investissement important dans les ressources humaines — limite leur capacité de surveiller et d'améliorer le rapport coût-efficacité de ces activités.

21.107 On a évalué les outils de sélection pour déterminer s'ils étaient préjudiciables à l'équité en emploi. La Commission de la fonction publique a entrepris deux études distinctes pour mieux s'assurer que les processus d'évaluation des candidats tiennent compte de l'équité en emploi. La première étude est l'Examen externe d'instruments choisis du Centre de psychologie du personnel de la CFP (Rapport Cronshaw). On y évalue un échantillon d'outils de sélection et on les a testés pour déterminer s'ils étaient préjudiciables à l'équité en emploi ou s'ils influaient négativement sur celle-ci. Au nombre des outils évalués se trouvaient certains outils utilisés pour le Programme de recrutement postsecondaire.

21.108 Résultat : la Commission a remplacé deux tests utilisés dans le cadre du Programme parce qu'ils avaient une incidence négative sur l'équité en emploi. Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international a changé les exigences au chapitre de la scolarité pour les agents du service extérieur, les faisant passer d'une maîtrise à un baccalauréat. Statistique Canada a fait de même.

21.109 La deuxième étude, l'Étude longitudinale dont nous avons parlé plus tôt, mettait l'accent sur les résultats du

La Commission de la fonction publique a entrepris deux études distinctes pour mieux s'assurer que les processus d'évaluation des candidats tiennent compte de l'équité en emploi.

Il est difficile de déterminer la mesure dans laquelle le Programme contribue au renouvellement des effectifs de professionnels et de gestionnaires du gouvernement.

Programme pour les groupes visés par l'équité en emploi.

21.110 En juin 2000, le Groupe de travail sur les minorités visibles, présidé par Lewis Perinbam, a suggéré qu'une personne embauchée sur cinq fasse partie d'une minorité visible. Le Groupe de travail a fait état de ses préoccupations au sujet de la réduction considérable notée entre le nombre de demandes d'emploi reçues des minorités visibles et le nombre de personnes embauchées. Il a laissé entendre que le principe du mérite n'était pas appliqué de façon valable. L'Étude longitudinale de la Commission indiquait que 22 p.100 des nominations faites à la suite de la campagne de 1998 visaient des membres des minorités visibles, ce qui est bien supérieur au taux de participation des minorités visibles au marché du travail et égal au ratio d'embauche proposé par le Groupe de travail. Toutefois, l'Étude souligne aussi une baisse considérable de la représentation des minorités visibles au niveau du nombre de noms communiqués à la suite des demandes d'emploi, puis un déclin également au niveau des nominations.

21.111 Au cours de notre vérification, les agents de placement dans les universités ont souligné la nécessité, pour la Commission, de multiplier ses contacts avec diverses associations étudiantes des campus qui s'intéressent aux questions d'équité en emploi afin de faciliter davantage le recrutement dans le cadre du Programme. Nous sommes conscients que la Commission a accru ses activités de rayonnement, mais il lui faudra peut-être tenir les universités mieux informées de ses activités.

21.112 Nous nous attendons à ce que la Commission utilise l'Étude longitudinale pour améliorer et suivre les résultats des futures campagnes de recrutement du Programme.

21.113 L'efficacité et l'efficacités du Programme n'ont pas été évaluées. Dans le cadre du Programme, les ministères ont

embauché plus de 1 500 candidats entre 1996–1997 et 1999–2000 et ils devaient en embaucher 800 en 1999–2000. Nous n'avons trouvé aucune évaluation qui établisse la mesure dans laquelle les niveaux de recrutement du Programme sont suffisants pour donner suite à la priorité en matière de recrutement. Nous n'avons trouvé aucune analyse qui détermine si le Programme complète les autres activités de recrutement dans la fonction publique.

21.114 Comme les attentes générales en matière de recrutement n'ont pas été énoncées, il est difficile d'évaluer l'efficacité et l'efficacités du Programme. Pour la même raison, il est difficile de déterminer la mesure dans laquelle le Programme contribue au renouvellement des effectifs de professionnels et de gestionnaires du gouvernement et de savoir si des mesures correctives s'imposent.

La communication des résultats doit être considérablement améliorée

21.115 Nous nous attendons à ce que la Commission fasse rapport des résultats du Programme de recrutement postsecondaire.

21.116 Nous avons examiné les rapports annuels de la Commission, ses rapports sur les plans et les priorités ainsi que ses rapports sur le rendement. Nous avons constaté que l'information communiquée dans les rapports annuels se limite habituellement à des données quantitatives sur le nombre et le type de nominations. Ces documents ne contiennent pas d'analyses de la tendance à long terme ni de renseignements qualitatifs, comme les tendances d'embauche dans le cadre des programmes de recrutement, les groupes professionnels où devraient se produire des pénuries, la participation des ministères aux activités d'embauche et le rendement de ces derniers par type d'emploi. Comme la Commission n'a pas énoncé ses attentes pour ce qui est des niveaux de recrutement, elle ne peut pas

rendre compte adéquatement des résultats. Toutefois, elle doit, à tout le moins, expliquer les difficultés qu'elle a rencontrées dans ses efforts pour atteindre les niveaux de recrutement et discuter des leçons qu'elle a retenues.

21.117 La direction des ministères et les gestionnaires des programmes de développement organisationnel ne communiquent pas systématiquement à la Commission les résultats des activités menées dans le cadre du Programme au regard de leurs attentes et ils ne lui disent pas non plus ce qu'ils pensent du niveau de service qu'elle offre. Cette information aiderait à déterminer la mesure dans laquelle des changements devraient être apportés à la stratégie de recrutement.

21.118 La Commission de la fonction publique et les ministères devraient évaluer systématiquement les activités de recrutement menées dans le cadre du Programme de recrutement postsecondaire afin d'en améliorer l'efficacité et l'efficacités. La Commission et les ministères devraient également présenter un rapport au Parlement sur les réalisations du Programme.

Le travail du Comité des hauts fonctionnaires sur le recrutement n'est pas terminé

21.119 Pour souligner l'importance que le gouvernement accorde au recrutement, le greffier du Conseil privé a créé, en octobre 1999, un sous-comité de sous-ministres sur le recrutement. Les objectifs du sous-comité étaient d'élaborer un énoncé du problème, une stratégie fédérale et un plan de travail pour répondre aux besoins de recrutement du gouvernement. Le Comité des hauts fonctionnaires (CHF) a demandé au sous-comité de veiller à ce que ses recommandations tiennent compte des diverses options qui s'offraient notamment pour l'utilisation stratégique du recrutement, les futures campagnes

gouvernementales dans ce domaine et l'intégration des activités de recrutement à l'examen de l'intégrité des programmes (dont l'objet est de faire en sorte que les programmes actuels soient structurés de façon appropriée et dotés de ressources suffisantes).

21.120 L'extrait suivant du rapport reflète nos constatations :

Les facteurs démographiques et les réalités du marché du travail ont dégarni nos rangs, et la situation risque encore de s'aggraver davantage si nous ne menons pas une véritable offensive de recrutement. Le recrutement représente, pour la fonction publique, un impératif encore plus important que pour la plupart des organisations canadiennes — tout cela s'inscrit dans un contexte où les travailleurs qualifiés sont de plus en plus recherchés sur le marché du travail. D'ici cinq ans, un nombre important de cadres arriveront à l'âge de la retraite et, chose plus importante encore, la situation sera la même dans les groupes qui assurent généralement leur relève. Les efforts de recrutement et de perfectionnement qui sont en cours ne permettront pas de répondre à la demande prévue.

21.121 À la lumière de notre examen du rapport et du plan d'action qui y est proposé, nous sommes d'avis que le plan d'action doit aller plus loin pour ce qui est de l'établissement des niveaux de recrutement du gouvernement, de la création d'une capacité dans le domaine des ressources humaines, de la mise en œuvre de solutions de rechange, comme la création d'une situation de « sureffectif » ou le maintien d'un bassin de postes génériques, et de la communication des résultats.

21.122 Pour ce qui est du Programme de recrutement postsecondaire, le sous-comité suggère un nombre d'initiatives qui font écho à nos recommandations : améliorer la promotion du Programme, accroître la visibilité du gouvernement sur les campus, gérer un

répertoire de candidats qualifiés présélectionnés et inciter plus de ministères à faire usage du Programme. Toutefois, le rapport et le plan d'action du sous-comité n'énoncent pas les résultats spécifiques attendus de ces initiatives.

Conclusion

21.123 Notre vérification et de nombreux rapports publics que nous avons étudiés révèlent que la fonction publique manque de travailleurs du savoir et que la situation devrait empirer dans cinq ans, étant donné que des facteurs démographiques entreront en jeu et que la génération du baby-boum atteindra l'âge de la retraite. Cette crise imminente laissera la fonction publique avec des postes de professionnels et de gestionnaires qui seront difficiles à combler dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Le gouvernement doit donc prendre des mesures immédiatement.

21.124 Les efforts déployés actuellement pour régler le problème du recrutement ne sont pas bien coordonnés parce que la direction d'une stratégie gouvernementale de recrutement n'incombe à personne. De plus, ces efforts ne sont pas opportuns ni efficaces et ils ne permettront probablement pas de renouveler en cinq ans l'effectif de professionnels et de gestionnaires de la fonction publique.

21.125 En sa qualité actuelle de recruteur, la Commission de la fonction publique réussit à attirer des travailleurs du savoir qualifiés, mais cette réussite ne se traduit pas par l'embauche d'un nombre suffisant de personnes. La conception et la gestion du Programme de recrutement postsecondaire doivent être améliorées. La Commission doit aussi maximiser l'utilisation du Programme. En particulier, elle doit assumer les responsabilités qui lui ont été assignées en sa qualité de recruteur :

- encourager la participation des ministères dans le cadre du Programme;
- veiller à ce que les niveaux de recrutement du gouvernement soient précisés et à ce que ses objectifs soient atteints;
- mieux positionner la fonction publique auprès des diplômés universitaires de partout au Canada en tant que choix de carrière.

21.126 En sa qualité d'employeur, le Conseil du Trésor doit fournir des indications et des lignes directrices à la collectivité des ressources humaines et aux gestionnaires du gouvernement pour les aider à régler adéquatement le problème du recrutement. Il doit aussi prévoir les besoins en ressources des ministères afin de les aider à gérer le problème.

21.127 Les ministères doivent revoir leur participation aux initiatives organisationnelles et les pratiques actuelles de recrutement, et évaluer soigneusement l'incidence de ces dernières sur la planification à long terme de leurs ressources humaines.

21.128 En outre, la Commission, le Secrétariat du Conseil du Trésor et les ministères doivent définir comment ils peuvent mieux informer le Parlement sur les progrès réalisés en vue de recruter des employés pour une période indéterminée. L'information communiquée serait grandement améliorée si elle contenait des données quantitatives et qualitatives, comme les pratiques de recrutement, la répartition des ressources et les résultats obtenus au regard des niveaux de recrutement ainsi que les secteurs précis de pénurie, par groupe professionnel.

21.129 À notre avis, même si des mesures immédiates sont prises pour améliorer les pratiques de recrutement dans le cadre du Programme de recrutement postsecondaire, des pénuries de travailleurs du savoir pourraient tout de même se produire. La Commission

pourrait devoir envisager d'autres moyens de recruter au-delà du niveau d'entrée afin de réduire au minimum les conséquences que la fonction publique pourrait subir sur le plan de l'exécution des programmes et de la prestation de services de qualité aux Canadiens.

Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor, au nom du gouvernement et des ministères vérifiés : L'importance que l'on accorde au recrutement dans la fonction publique est démontrée par l'engagement pris par le gouvernement dans le discours du Trône de 1999 et la priorité que lui a accordée le greffier du Bureau du Conseil privé en créant et en présidant lui-même un comité de sous-ministres mandaté pour élaborer des stratégies sur le recrutement. Ce comité a également reconnu (conformément aux observations du vérificateur général) que des stratégies adaptées seraient nécessaires, selon lesquelles le recrutement devrait se faire à tous les niveaux et non seulement au niveau d'entrée comme ce fut le cas dans le passé. Par exemple, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international a élargi sa stratégie de recrutement de manière à inclure les détachements et les mutations latérales à mi-chemin de la carrière, ces mesures venant s'ajouter au traditionnel recrutement au niveau d'entrée.

Le Conseil du Trésor accroît également ses activités de surveillance et de planification des besoins de ressources humaines dans la fonction publique. À cet effet, le Secrétariat du Conseil du Trésor a créé un site Web sur l'Analyse démographique de l'effectif de la fonction publique, lequel contient des références, une fonction recherche et des liens avec d'autres sites tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la fonction publique. Le Secrétariat travaillera en plus étroite collaboration avec la Commission de la fonction publique et les ministères. Notre objectif est de collaborer à l'analyse, à la planification et à l'élaboration de

stratégies de recrutement qui répondront aux besoins spécifiques des ministères.

Les administrateurs généraux dirigent également des initiatives de renouvellement dans leurs ministères respectifs. Citons, à titre d'exemple, Pêches et Océans, qui a créé plusieurs groupes de travail au niveau des sous-ministres adjoints pour diriger la mise en place d'initiatives d'amélioration en milieu de travail. Ces initiatives visent essentiellement à renforcer la capacité d'élaborer des plans significatifs en matière de ressources humaines qui répondront aux stratégies de recrutement et de maintien des effectifs.

Le gouvernement est d'accord avec les recommandations du vérificateur général et s'entend avec lui sur le fait que la fonction publique doit adopter une approche active dans son renouvellement, laquelle offrira la possibilité de renforcer le caractère représentatif de la fonction publique et de recruter les personnes possédant les compétences nécessaires à l'exercice des fonctions futures.

Réponse de la Commission de la fonction publique : La Commission est d'accord avec les recommandations formulées au sujet du Programme de recrutement postsecondaire et les observations de la vérification sont conformes aux constatations provenant des études de la Commission, ce qui appuie les améliorations en voie de réalisation et celles qui sont prévues.

Le Programme s'est révélé un programme très important pour attirer et recruter de nouveaux employés à la fonction publique. La Commission est d'accord avec l'affirmation contenue dans un des points saillants du rapport de vérification, à l'effet que la Commission de la fonction publique recrute des candidats qualifiés. Pendant l'exercice 1999–2000, il y a eu, dans le cadre du Programme, 16 636 candidats pour 1 131 postes annoncés, ce qui illustre une bonne pénétration des marchés sur les campus. Ce n'est toutefois pas le seul mécanisme

dont disposent les gestionnaires d'embauche. En 1998–1999, environ 85 p. 100 de toutes les nominations pour une durée indéterminée ont été faites par d'autres voies que celle du Programme.

La Commission a besoin de nouveaux investissements importants en ressources afin de maximiser les résultats de la campagne du Programme de recrutement postsecondaire et d'en faire un outil de recrutement stratégique pour l'entrée à la fonction publique. La Commission a besoin de ressources pour reconstituer une capacité qui a été perdue dans la foulée de l'Examen des programmes de 1994 et la baisse subséquente des activités de recrutement. La demande de recrutement a augmenté de façon notable depuis deux ans. La Commission a réaffecté ses ressources et :

- établi une autre campagne annuelle de recrutement postsecondaire à l'hiver depuis 1998;
- instauré la possibilité d'obtenir en direct de l'information sur les emplois et de poser sa candidature par l'entremise d'un site Web dont l'adresse est www.emplois.gc.ca;
- multiplié les efforts de promotion et de marketing grâce à des visites plus fréquentes sur les campus; accru sa présence aux salons des carrières et resserré ses liens avec les groupes de l'équité en emploi;
- amorcé l'élaboration de stratégies de recrutement spécialisées pour des groupes comme ceux de la collectivité des technologies de l'information;
- reconstitué des répertoires pour les groupes professionnels en forte demande, comme ceux des CS (Gestion des systèmes d'ordinateurs) et des PE (Gestion du personnel).

Commentaires particuliers se rapportant aux recommandations : La Commission collaborera avec le Secrétariat du Conseil du Trésor afin d'appuyer les

efforts des ministères en vue de l'élaboration d'un plan d'action sur le recrutement axé sur les résultats et de la détermination des niveaux de recrutement appropriés dans le cadre de leurs exercices de planification des ressources humaines. La Commission poursuivra ses efforts visant à aider les ministères au chapitre de la modélisation et de l'analyse démographique.

Douze ministères, huit secteurs régionaux et quatre collectivités fonctionnelles (politiques, communications, inspection réglementaire, sciences et technologie) se sont prévalus de ces services récemment. La Commission étudie également avec le Secrétariat la création, en 2001, d'un centre conjoint d'expertise en démographie et en modélisation.

Le président de la Commission de la fonction publique a accru la visibilité du Programme en écrivant personnellement à ses collègues sous-ministres pour leur demander de participer aux campagnes du Programme, de désigner des « champions » du recrutement et de conclure des ententes de partenariat avec la Commission concernant les objectifs ministériels et le cadre des résultats. La Commission a également mis sur pied un comité consultatif interministériel sur les programmes de recrutement.

En collaboration avec le Secrétariat, la Commission a produit un plan d'action. En vertu de cette initiative, la Commission a présenté une analyse de rentabilisation en vue d'un accroissement des ressources afin de moderniser et de reconstituer la capacité de recrutement dans toute la fonction publique, et qui comprend la refonte de la campagne du Programme. Avec des ressources accrues, la Commission lancera un nouveau programme de recrutement postsecondaire à l'automne de 2001. La refonte portera notamment sur les éléments suivants :

- l'établissement d'un cadre de planification et d'une stratégie axée sur les résultats qui cerne les attentes en matière de recrutement ainsi que les

niveaux de recrutement appropriés pour le Programme, y compris les possibilités dans les régions, ainsi que des communications ou un marketing proactifs auprès des ministères afin d'obtenir leur engagement à se prévaloir du Programme;

- l'évaluation de l'utilisation des nominations pour une durée déterminée et son incidence sur la stratégie du Programme de recrutement postsecondaire;

- la mise au point d'une image de marque à l'échelle de la fonction publique afin de promouvoir la fonction publique pour y faire carrière ainsi que des activités précises de marketing et de promotion visant des domaines ou des groupes professionnels spécifiques; la

coordination des efforts de recrutement et de la visibilité du gouvernement sur les campus; la constitution de répertoires;

- des investissements dans la technologie afin d'offrir des outils aux gestionnaires d'embauche et aux conseillers en ressources humaines et afin de simplifier le processus de recrutement;

- la mise au point d'un cadre et d'outils d'évaluation du rendement.

La refonte du Programme comportera notamment un cadre adéquat pour l'évaluation du rendement ainsi que des exigences en matière d'établissement de rapports. La Commission fera rapport au Parlement dans le cadre de son rapport sur le rendement et de son rapport annuel.



À propos de la vérification

Objectif

L'objectif de notre vérification était, d'une part, de déterminer la mesure dans laquelle le Programme de recrutement postsecondaire permettra au gouvernement de renouveler son effectif de professionnels et de gestionnaires et, d'autre part, d'évaluer l'efficacité et l'efficience du Programme.

Étendue

Nous nous sommes surtout concentrés sur la façon dont la Commission de la fonction publique du Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor administrent, en tant qu'organismes centraux, les activités de recrutement. Nous avons examiné ce que font Affaires étrangères et Commerce international Canada, Pêches et Océans et Statistique Canada pour établir leurs besoins en ressources humaines et l'utilisation qu'ils font du Programme. Nous avons examiné, en particulier, le Programme de stagiaires en gestion, le Programme de perfectionnement du service extérieur, le Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers et le Programme de formation accélérée pour les économistes.

Critères

Nos critères de vérification sont fondés sur les meilleures pratiques des secteurs public et privé en matière de recrutement et de sélection.

Voici ce à quoi nous nous attendions.

- Les exigences en matière de renouvellement sont énoncées et elles sont conformes à l'orientation stratégique du gouvernement.
- Les organismes centraux et les cadres supérieurs des ministères coordonnent en temps opportun leurs décisions de perfectionner ou d'obtenir des ressources humaines.
- Des analyses portant sur les sujets suivants sont effectuées sur une période prévisionnelle de cinq ans :
 - l'effectif de professionnels et de gestionnaires actuel et disponible et les groupes de relève connexes;
 - les besoins de renouvellement futurs de l'effectif de professionnels et de gestionnaires et des groupes de relève connexes, y compris les compétences;
 - les pénuries au sein de l'effectif, par groupe démographique (écart entre effectif requis et effectif disponible).
- Des stratégies de recrutement efficaces et efficientes visent à combler les besoins de renouvellement à court et à long terme.
- Des stratégies de recrutement reflètent les valeurs de la dotation en personnel de la fonction publique (effectif compétent, non partisan et représentatif) et donnent une idée réaliste du milieu de travail en général.
- Des politiques, des systèmes et des pratiques de gestion sont en place. Les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte sont énoncées pour les décisions concernant le recrutement et la sélection. Les coûts du recrutement sont établis et utilisés pour les décisions en matière de recrutement.
- Les meilleures pratiques de recrutement sont communiquées de manière à faciliter l'amélioration du rendement en matière de recrutement.

- Les taux d'acceptation et de maintien en poste sont analysés et utilisés pour améliorer les stratégies de recrutement.
- On analyse les outils de sélection et d'évaluation pour déterminer s'ils sont préjudiciables et s'ils dressent des obstacles en vue de faire en sorte que le processus de sélection soit objectif et transparent du début à la fin.
- Les stratégies et les programmes de recrutement sont évalués régulièrement au regard des besoins prévus et des coûts connexes.
- Les stratégies, les programmes et les résultats en matière de recrutement font l'objet d'un compte rendu au regard des attentes.

Équipe de vérification

Vérificatrice générale adjointe : Maria Barrados

Directrice principale : Kathryn Elliott

Claude Brunette

Denise Coudry-Batalla

Esther Fine

Ernest Glaude

Catherine Gohier

Gerry Rosinski

Robyn Roy

Pour obtenir de l'information, veuillez communiquer avec M^{me} Kathryn Elliott.

Annexe A

Liste des groupes professionnels de la catégorie scientifique et professionnelle et de la catégorie de l'administration et du service extérieur

Groupes professionnels de la catégorie scientifique et professionnelle		Groupes professionnels de la catégorie de l'administration et du service extérieur	
AC	Actuariat	AS	Services administratifs
AG	Agriculture	CO	Commerce
AR	Architecture et urbanisme	CS	Gestion des systèmes d'ordinateurs
AU	Vérification	FI	Gestion des finances
BI	Sciences biologiques	FS	Service extérieur
CH	Chimie	IS	Service d'information
DE	Art dentaire	MM	Stagiaires en gestion
DS	Sciences de la défense	OM	Organisation et méthodes
ES	Économique, sociologie et statistique	PE	Gestion du personnel
ED	Enseignement	PG	Achat et approvisionnement
EN	Génie et arpentage	PM	Administration des programmes
FO	Sciences forestières	TR	Traduction
HR	Recherche historique	WP	Programmes de bien-être social
HE	Sciences domestiques		
LA	Droit		
LS	Bibliothéconomie		
MA	Mathématiques		
MD	Médecine		
MT	Météorologie		
ND	Nutrition et diététique		
NU	Sciences infirmières		
OP	Ergothérapie et physiothérapie		
PH	Pharmacie		
PC	Sciences physiques		
PS	Psychologie		
SE	Recherche scientifique		
SG	Réglementation scientifique et Préposés aux brevets		
SW	Service social		
UT	Enseignement universitaire		
VM	Médecine vétérinaire		

Source : Secrétariat du Conseil du Trésor, Statistiques de l'emploi dans la fonction publique fédérale

Annexe B

Résumé du *Rapport du Sous-comité du CHF sur le recrutement, juillet 2000*

La plupart des ministères sont conscients du défi considérable qui les attend d'ici cinq ans sur le plan du recrutement, à l'heure où les départs à la retraite se multiplieront dans une fonction publique vieillissante. Certains ministères sont à l'avant-garde en matière de recrutement, d'autres savent qu'ils doivent se mettre à l'oeuvre. Il leur faut mettre en commun les approches innovatrices au profit de l'ensemble de la fonction publique afin de rendre les pratiques de recrutement plus stratégiques pour l'avenir.

Les ministères prévoient de recourir davantage au Programme de recrutement postsecondaire, mais ce nid de recrutement ne fournit que un pour cent des nouvelles nominations chaque année dans la catégorie professionnelle. Le Programme de stagiaires en gestion et d'autres programmes du même genre sont utilisés, mais rien ne prouve qu'ils s'inscrivent dans des plans stratégiques concrets de ressources humaines.

Le Sous-comité a recommandé les mesures suivantes aux leaders de la fonction publique :

- Offrir des emplois permanents, lorsque ce sera à propos, à des nouvelles recrues possédant les qualités recherchées et évaluer leurs aptitudes pendant la période de stage au lieu d'avoir recours aux emplois pour une durée déterminée en vue de mettre les personnes à l'essai.
- Faire de la planification des ressources humaines une partie intégrante de leurs plans d'activités, et adopter le recrutement en fonction de l'orientation future des activités.
- Signaler tous les obstacles au recrutement au président de la Commission de la fonction publique afin de déterminer s'ils peuvent être supprimés.
- Inviter les services ministériels à appuyer les approches innovatrices.

Le Sous-comité a aussi recommandé les mesures suivantes aux spécialistes des ressources humaines :

- Veiller à ce que les gestionnaires embaucheurs aient le soutien nécessaire pour recruter des nouveaux employés, les orienter convenablement et pouvoir les maintenir en poste.
- Fournir des conseils stratégiques sur la façon de recruter les bons employés, au bon endroit, au bon moment.

Le Sous-comité a mentionné que la Commission de la fonction publique et le Secrétariat du Conseil du Trésor ont déjà fait beaucoup en faveur du recrutement et qu'ils sont déterminés à faire davantage. Les organismes centraux ont soumis un plan d'action intitulé *Relever le défi du recrutement*. Le plan d'action énonce les priorités en matière de recrutement, dont les suivantes :

- On aura davantage recours au Programme de recrutement postsecondaire et on insistera sur les domaines dans lesquels les pénuries sont les plus graves.
- On créera un certain nombre de postes génériques où l'on pourrait engager des jeunes professionnels.
- La dimension milieu de travail de choix amènera le gouvernement à rehausser l'image de la fonction publique auprès des recrues éventuelles, en particulier sur les campus universitaires.
- La planification stratégique aidera à clarifier les besoins de la fonction publique pour les trois à cinq prochaines années et ciblera notamment les grandes problématiques du recrutement. Avec le temps, celui-ci fera partie de la planification de tous les gestionnaires au même titre que les autres réalités dont ils doivent tenir compte.

Voici quelques-unes des mesures à court terme qui découlent du plan d'action pour les organismes centraux :

- Pour ce qui est de la planification stratégique, des prévisions en matière de recrutement seront soumises d'ici avril 2001 et d'ici avril 2002.
- Pour ce qui est de l'analyse du marché, des recherches et des examens visant à appuyer la modélisation de la prévision et des données démographiques ainsi que des études sur l'effectif se poursuivront en 2001 et en 2002.
- Pour ce qui est de l'information sur les progrès, les résultats et la responsabilisation, une entente de partenariat pour le Programme de recrutement postsecondaire sera signée avec les ministères en 2001 et en 2002.

En février 2000, le greffier du Conseil privé a écrit aux sous-ministres pour leur demander de l'information sur leurs plans de recrutement. Voici certains des points saillants du sommaire.

- D'après les réponses reçues, on ne peut pas savoir clairement si le sentiment d'urgence a atteint le niveau des gestionnaires responsables de l'embauche.
- La plupart des ministères en sont à l'étape de la planification et de l'élaboration des stratégies de recrutement. Il filtre peu d'information sur les détails de ce qui est prévu.
- Les choses sont plus nébuleuses en ce qui concerne le recrutement général qui doit se faire dans l'ensemble de la fonction publique.
- Plusieurs ministères indiquent qu'il faudrait être en sureffectif (recruter plus d'employés que nécessaire pour prévenir une offensive de recrutement majeure à l'avenir) pendant un certain temps pour avoir la chance de former la relève et venir à bout de la charge de travail.
- Les offres d'emploi uniformes ne réussiront pas à satisfaire les besoins très diversifiés des collectivités fonctionnelles et des régions.
- Certains ministères ont déjà une bonne expérience du recrutement et pourraient mettre leur expertise à la disposition des autres.