
Review Branch

**Direction générale de
l'examen de programmes**

**ÉVALUATION DE L'INITIATIVE DE DÉVELOPPEMENT DE
CARRIÈRE
DIRECTION GÉNÉRALE DES SERVICES A L'INDUSTRIE ET
AUX MARCHÉS**

Avril 2000

 Agriculture and
Agri-Food Canada

Agriculture et
Agroalimentaire Canada

TABLE DES MATIÈRES

	PAGE
POINTS PRINCIPAUX	1
RECOMMANDATIONS	3
INTRODUCTION	4
MÉTHODOLOGIE	5
CONCLUSIONS	
▶ A) Atteinte de résultats	6
▶ B) Pertinence, caractère adéquat et acceptation	9
▶ C) Efficacité de la gestion	13
▶ D) Coûts et avantages	15

Direction générale de l'examen de programmes
Édifice Sir-John-Carling
930, avenue Carling
Ottawa (Ontario)
K1A 0C5
(613) 759-6503
<http://www.agr.ca/review/frbmain.html>

Évaluation de l'initiative de développement de carrière Direction générale des services à l'industrie et aux marchés

Points principaux

- Les pratiques exemplaires associées à la gestion exemplaire des programmes de perfectionnement professionnel figurent ci-contre¹. L'initiative de développement de carrière (IDC) est en bonne voie d'intégrer ces pratiques exemplaires au sein de la Direction générale des services à l'industrie et aux marchés (DGSIM).
- La planification de carrière figure parmi les priorités absolues de la Direction générale et du Ministère. Elle constitue un facteur positif pour réaliser les objectifs du Ministère en matière de perfectionnement professionnel et de l'initiative « Planifier l'avenir » (La Relève) parce qu'elle donne suite à l'engagement de donner à tous les employés la possibilité d'élaborer un plan de carrière.
- Dans les organismes de pointe, "le perfectionnement professionnel est approprié par l'employé alors que le gestionnaire facilite ce perfectionnement et que l'organisme le soutient." Dès le départ, les sous-ministres adjoints de la DGSIM ont appuyé ouvertement l'IDC. Nous constatons d'après nos travaux que les employés reconnaissent qu'ils sont responsables de leur propre plan de carrière et qu'ils apprécient les efforts et le soutien que la Direction générale accorde à l'IDC. De plus, la plupart des gestionnaires ont assisté à des ateliers sur le rôle de « guide de carrière ». Ils ont trouvé les ateliers utiles pour faciliter la discussion sur les plans de carrière avec leur personnel. Cependant, certains employés semblent hésiter à discuter de leur plan de carrière avec leur supérieur. En responsabilisant davantage ses gestionnaires, la Direction générale encourage les gestionnaires à entretenir des rapports productifs avec leurs employés pour discuter de leurs objectifs professionnels, de leurs affectations et de leur rendement par rapport à leur plan de carrière. Au cours de ces discussions, les gestionnaires peuvent repérer des possibilités non officielles de contribuer au plan de carrière de leurs employés au sein de leur propre unité de travail.
- L'IDC demeure pertinente dans le contexte actuel et on fait des progrès par rapport aux objectifs fixés. Nous disposons de peu d'information sur le rendement qui nous permettrait de tirer des conclusions définitives des résultats, mais les répondants ont laissé

1. Bénéficier de l'engagement et du soutien intégraux de la haute direction.
2. Investir dans le perfectionnement professionnel
3. Harmoniser le perfectionnement avec les objectifs ministériels ainsi qu'avec les objectifs personnels
4. Se doter d'une culture qui met en valeur, appuie et récompense l'apprentissage
5. Partager la responsabilité relative au perfectionnement professionnel
6. Intégrer la responsabilisation au système
7. Offrir aux gestionnaires la formation nécessaire relativement aux compétences dont ils ont besoin pour appuyer le perfectionnement professionnel de leurs employés
8. Fournir aux employés les processus, renseignements, instruments et ressources dont ils ont besoin
9. Bien communiquer le programme
10. Offrir aux employés plusieurs possibilités de perfectionnement
11. Mettre l'accent sur l'apprentissage par l'expérience
12. Intégrer les processus de gestion de carrière aux autres principaux processus de gestion des RH
13. Déceler les employés prometteurs et leur offrir le soutien nécessaire
14. Récompenser les employés qui fournissent une contribution constante et fiable
15. Évaluer régulièrement le système de perfectionnement professionnel

¹ *Le perfectionnement professionnel dans la fonction publique fédérale : constituer un effectif de classe mondiale.* Carleton University, (Linda Duxbury, Lorraine Dyke, Natalie Lam) 1999.



entendre que l'IDC les a aidés de nombreuses façons, notamment apprendre de nouvelles compétences et fournir un meilleur service à la clientèle, des choses qui figurent toutes parmi les objectifs du programme. La direction a mentionné que l'élaboration d'indicateurs de rendement se rapportant aux quatre objectifs de l'IDC est en cours.

- De nombreux cadres supérieurs nous ont parlé des difficultés relatives à la planification des ressources humaines quand des employés acceptent dans un court préavis des affectations, des détachements ou d'autres placements à court terme ou à long terme. La planification préalable des affectations et du remplacement du personnel donnerait aux gestionnaires un meilleur délai.
- La plupart des employés associent étroitement l'IDC aux affectations de perfectionnement. Cela peut avoir engendré quelques idées fausses à propos du rôle de l'IDC. À ce titre, le plan de carrière est souvent perçu comme une partie intégrante de l'obtention d'une affectation au lieu d'un moyen de reconnaître et de déterminer de façon globale les possibilités de perfectionnement et les stratégies d'apprentissage. Si la démarche d'inscription à l'IDC nécessite beaucoup d'efforts, les employés qui l'ont fait disent que la compréhension de soi qu'ils y gagnent en vaut définitivement la peine, à elle seule. Les chefs de programme de l'IDC ont dit qu'ils participent aux réunions du personnel de la DGSIM pour faire en sorte que les employés de la Direction générale comprennent l'avantage d'avoir un plan de carrière pour réaliser leurs objectifs à long terme.
- Les gestionnaires ont signalé que l'IDC a haussé les attentes par rapport à la disponibilité de la formation. Des employés ont l'impression que la formation qu'on leur refuse témoigne d'un manque d'appui à l'IDC. Il pourrait être utile que la Direction générale élabore quelques lignes directrices pour éclaircir les attentes relatives à la formation et au perfectionnement à l'appui de la planification de carrière.
- Les coûts inhérents à l'IDC constituent un investissement dans le perfectionnement des employés. Par leur nature même, la planification de carrière et le perfectionnement professionnel sont des processus à long terme. La Direction générale commence à en récolter les bénéfices et elle continuera de le faire à mesure qu'un plus grand nombre d'employés s'inscrivent à l'IDC et mettent en oeuvre leur plan de carrière. Au sein de Statistique Canada, un Programme d'affectations spéciales existe depuis plus de 15 ans. On dit qu'il a contribué à rehausser le moral et l'engagement et à accroître la polyvalence des employés et des gestionnaires ce qui leur permet de s'adapter à des changements soudains.
- La satisfaction à l'égard du programme est élevée dans l'ensemble. Dans les régions toutefois, elle semble faible en raison d'un accès restreint. La capacité de la Direction générale à répondre à des préoccupations régionales est limitée parce qu'il y a peu d'employés dans chaque région et qu'il coûte cher de leur offrir des affectations de perfectionnement.
- La DGSIM fait figure de chef de file au sein du Ministère grâce à l'IDC. La portée de la présente évaluation n'englobe pas les activités de planification de carrière et de perfectionnement professionnel d'autres directions générales, mais des discussions officieuses avec des



gestionnaires de l'extérieur de la DGSIM ont révélé que les services de planification de carrière varient grandement d'une direction générale à l'autre. Les directions générales semblent prêtes à collaborer, en particulier pour ce qui concerne les affectations de perfectionnement, mais la capacité à affecter des ressources pourrait poser problème à certaines d'entre elles.

Recommandations

- La planification de carrière et le perfectionnement professionnel, par leur nature même, sont des démarches à long terme. Il importe donc qu'on prenne conscience que l'IDC est une initiative permanente, en évolution. La Direction générale doit continuer à :
 1. promouvoir l'importance des plans de carrière individuels pour atteindre des objectifs professionnels à long terme;
 2. encourager les gestionnaires à soutenir l'élaboration et l'exécution des plans de carrière des employés en intégrant la responsabilisation de la gestion au système. Les gestionnaires pourraient repérer des possibilités non officielles visant à donner suite au plan de carrière de leurs employés au sein de leur propre unité de travail;
 3. mettre au point des indicateurs de rendement pour surveiller les progrès relatifs aux quatre objectifs de l'IDC.
- La Direction générale doit mettre au point un système de planification des affectations de perfectionnement, des détachements et d'autres placements afin de faciliter la mobilité du personnel tout en réduisant au minimum les répercussions sur les organisations d'attache. De plus, il faut clarifier la disponibilité et la priorité des activités de formation et de perfectionnement acceptables tout en équilibrant les besoins de l'employé en fait de perfectionnement professionnel et les exigences du milieu de travail.
- La direction de la DGSIM ne peut régler à elle seule deux problèmes dont la solution nécessite la participation du Ministère. Le premier problème concerne les écarts qui existent entre les directions générales en fait de planification de carrière et de perfectionnement professionnel. Le second problème concerne le manque de possibilités de perfectionnement dans les régions.

Compte tenu de l'engagement du Ministère à l'égard de la planification de carrière, il est recommandé que le CGM parraine un atelier de travail inter-directions générales pour discuter des intérêts, besoins et préoccupations des directions générales concernant la planification de carrière et le perfectionnement professionnel des employés. Cet atelier permettrait de cerner les domaines dans lesquels les directions générales pourraient collaborer en la matière et de trouver des solutions possibles aux problèmes.



Introduction

Le lancement de l'Initiative de développement de carrière (IDC) de la Direction générale des services à l'industrie et aux marchés (DGSIM) remonte à janvier 1998. L'initiative constitue le véhicule principal de la Stratégie de revitalisation de la Direction générale, laquelle, à titre de pierre angulaire de la Stratégie des ressources humaines de la Direction générale, vise à favoriser un environnement qui satisfait aux attentes des clients et soutient l'épanouissement professionnel des employés. Essentiellement, l'IDC aide le personnel à élaborer un plan de carrière grâce à des ateliers de perfectionnement professionnel et d'encadrement de carrière, des services d'orientation professionnelle et des affectations de perfectionnement.

L'IDC est destinée à informer d'abord les employés au sujet de l'importance d'un plan de carrière, au moyen d'un atelier de deux jours, puis à les aider à élaborer un plan. Une composante d'affectation aide les employés à acquérir de nouvelles compétences.

À la demande de la DGSIM, la présente évaluation a été effectuée afin d'obtenir une idée préliminaire quant au bon fonctionnement de l'Initiative et des améliorations qu'on pourrait y apporter. L'évaluation devrait aussi profiter à d'autres directions générales quand elles mettront en oeuvre leur propre programme de perfectionnement professionnel pour satisfaire à cette priorité du Ministère.

En ce qui a trait à la portée du projet, la Direction générale de l'examen des programmes s'est guidée sur les quatre attributs retenus par le Comité de gestion du Ministère en guise de critères d'efficacité, notamment :

Atteinte de résultats - il s'agit de la mesure dans laquelle on a obtenu les résultats attendus de l'IDC et de tout effet secondaire découlant d'activités connexes.

Pertinence, caractère adéquat et acceptation - ce sont les critères permettant de déterminer si l'IDC est toujours nécessaire et de comprendre la mesure dans laquelle le programme satisfait aux besoins de tous les intéressés.

Efficacité de la gestion - il s'agit d'examiner les politiques, processus, pratiques et systèmes en place pour planifier, organiser, livrer, surveiller, communiquer et faire un compte rendu du rendement.

Coûts et avantages - cet élément compare les coûts du programme par rapport à ses avantages afin d'établir une relation entre les deux. La présente évaluation tente de fournir une description qualitative du lien qui existe entre les coûts et les avantages.



Méthodologie

La méthodologie de l'examen a consisté en l'étude de documents et de dossiers, des entretiens individuels et un sondage mené dans l'ensemble de la DGSIM.

Étude de documents et de dossiers

Nous avons étudié les documents du programme, d'anciens sondages effectués au sein de la Direction générale et les politiques gouvernementales pour comprendre l'initiative, notamment sa gestion et les points pertinents à la Direction générale, au Ministère et au gouvernement.

Entretiens individuels

Nous avons interviewé environ quarante employés de la Direction générale pour savoir ce qu'ils pensent du programme et comment ils l'utilisent et pour recueillir tout autre renseignement pertinent, en particulier concernant les progrès, les attentes et le contexte historique de l'initiative. L'échantillon était représentatif des employés de tous les niveaux et de toutes les directions.

Sondage dans l'ensemble de la Direction générale

Nous avons distribué un questionnaire à tous les employés de la Direction générale (412 en tout) sur l'Intranet afin d'en savoir plus sur la mesure dans laquelle ils connaissent, utilisent et comprennent le programme, de même que sur l'ampleur de l'appui au perfectionnement professionnel par le biais de l'IDC. Trente pour cent des employés ont répondu (121 sur 412).²

Une organisation peut soutenir le perfectionnement professionnel de l'employé, comme suit :

- *donner aux employés l'occasion de se faire connaître et d'élargir leur expérience,*
- *mettre davantage l'accent sur le personnel,*
- *communiquer les tendances et les orientations,*
- *aider les employés à comprendre leurs forces et leurs faiblesses,*
- *encadrer ses employés.*

Source : *Le perfectionnement professionnel dans la fonction publique fédérale : constituer un effectif de calibre mondial.* Carleton University, (Linda Duxbury, Lorraine Dyke, Natalie Lam) 1999.

²

On estime en général que 30 % est un bon taux de réponse pour des sondages envoyés par courrier.



Conclusions

Nous présentons les conclusions de l'évaluation sous les rubriques des quatre critères d'efficacité approuvés par le CGM :

A) Atteinte de résultats

Même s'il est trop tôt pour fournir des mesures concrètes, des rapports isolés parlent de progrès accomplis à l'égard des objectifs de l'Initiative de développement de carrière (IDC). Selon certains employés, l'IDC les a aidés de nombreuses façons, y compris pour en savoir plus sur la Direction générale, créer des réseaux, acquérir de nouvelles compétences et fournir un meilleur service aux clients. La déception du personnel est plus vive dans les régions où les possibilités d'affectations de perfectionnement sont limitées.

- L'IDC contribue à la réalisation de tous les objectifs. Cependant, comme ces objectifs sont à long terme, il est trop tôt pour fournir des mesures concrètes à la fin de la deuxième année du programme.
- L'IDC fournit une approche structurée permettant aux employés de poursuivre leurs objectifs professionnels grâce à des conseils et des ateliers de travail. Les résultats du sondage le confirment puisque tous les répondants ayant achevé une affectation (14) sont d'accord, comme plus de la moitié des employés n'ayant pas terminé leur affectation (20 sur 38). Parmi les répondants qui ont dit que l'IDC ne les aidait pas à poursuivre leurs objectifs professionnels, leurs préoccupations vont du peu de possibilités pour leur groupe et niveau et de l'accès régional limité à la lourdeur du processus d'inscription.
- Dans le sondage de 1998 sur le climat de travail au Ministère, 63 % des employés de la DGSIM se sont dit satisfaits de la disponibilité des outils et des services destinés à les aider à gérer leur carrière, un pourcentage plus élevé que dans le reste du Ministère (48 %). Cette satisfaction s'est confirmée dans le sondage auprès de la fonction publique de 1999 où 74 % des employés de la DGSIM et 59 % des employés d'AAC croient que le Ministère fait un bon travail pour soutenir le perfectionnement professionnel.

Quatre objectifs de l'IDC

1. Donner aux employés les **compétences et connaissances** nécessaires pour donner aux clients un accès unique aux services à l'industrie et aux marchés.
2. Procurer à la DGSIM la **souplesse nécessaire pour réagir** aux priorités changeantes.
3. Créer une **équipe intégrée qui tisse des réseaux de relations** de façon efficace.
4. Donner aux employés **des possibilités de poursuivre leurs objectifs professionnels** par une approche structurée, ce qui accroît la productivité, la satisfaction professionnelle et l'employabilité.



- Il y a eu 26 affectations de perfectionnement au cours des deux dernières années. Des 14 répondants ayant obtenu une affectation, tous estimaient qu'elle avait été utile pour eux-mêmes et la Direction générale. Selon eux, les affectations de perfectionnement avaient été utiles de nombreuses façons, notamment en leur permettant d'en savoir plus sur la Direction générale, de créer des réseaux, d'acquérir de nouvelles compétences et de fournir un meilleur service aux clients. À ce titre, les affectations de perfectionnement contribuent aux quatre objectifs de l'IDC.
- Le nombre d'affectations disponibles est assez élevé. On a offert 93 affectations par l'intermédiaire de l'IDC. Cependant, le nombre de personnes prêtes à combler ces affectations a été limité.
- On observe une certaine déception dans les régions où l'accès à des affectations de perfectionnement est limité. Le tableau 1 (ci-dessous) révèle la disparité relative entre les possibilités d'affectations dans les régions (10) et dans la RCN (83). Cette disparité s'explique essentiellement de trois façons :
 - Les gestionnaires de la RCN ont l'impression que les coûts de réinstallation d'un employé régional dans la RCN sont prohibitifs, et inversement, même si on a dit à tous les gestionnaires que des fonds étaient disponibles si les prévisions budgétaires initiales étaient dépassées à cause d'affectations, après avoir payé les coûts de réinstallation;
 - Comme la plupart des bureaux régionaux sont petits, le départ d'une seule personne en affectation de perfectionnement a des conséquences considérables; et
 - Quelques employés régionaux ont refusé des offres d'affectation dans la RCN en raison d'obligations familiales ou d'autres obligations personnelles.

Les affectations de perfectionnement sont surtout des placements à l'intérieur de la Direction générale. Les gestionnaires qui demandent un placement interne dressent le profil des compétences exigées et de celles pouvant être acquises, puis choisissent à partir d'une liste de personnes inscrites à l'IDC dont le profil des compétences acquises et nécessaire correspond le mieux à celui du placement interne.

Les solutions potentielles seraient qu'on considère plus souvent le télétravail, les affectations inter-directions générales, interministérielles et intergouvernementales.



- Le tableau 1 renferme des données sur la participation aux activités de l'IDC.

TABLEAU 1 - Participation aux activités de l'IDC	DGSIM		RCN	Région
	Nombre	(%)		
Population au 1 ^{er} octobre 1999	412	100	316	98
Participation à l'atelier de planification de carrière	288	70	221	67
Participation à l'atelier des guides de carrière	101	96	84	17
Inscription à l'IDC	38	9	30	8
Début du processus d'inscription - 13 janv. 2000	125	30	94	31
Total des affectations comblées par l'IDC	33*		30	3
Total des affectations ouvertes à l'IDC	93		83	10

* Quelques employés ont eu plus d'une affectation

- La formation et le perfectionnement acquis avec l'aide de l'IDC ont contribué à améliorer les compétences et les connaissances d'employés. La plupart des répondants au sondage (32 sur 55) ont dit sentir que l'IDC les aidait à acquérir de nouvelles connaissances et compétences afin de mieux servir les clients de la Direction générale. Ces acquisitions contribueront aussi à donner plus de souplesse à la Direction générale.
- Les attentes des employés à l'égard de la poursuite de l'IDC sont élevées. Le Plan d'action de la DGSIM, diffusé au mois de février 1999, a renforcé l'appui que la Direction accorde à l'IDC. On y indique que la planification de carrière sera un élément essentiel du système d'évaluation du rendement et que les superviseurs recevront une formation annuelle au rôle de guide de carrière et de mentor. On y prend aussi l'engagement que la DGSIM "créera une organisation où le lieu de travail de l'employé ne limite pas son accès à l'IDC et à des affectations à court terme", en mettant l'accent sur le télétravail. À ce jour, il y a peu de signes qu'on a pris des mesures pour donner suite à ces objectifs³.

Il faut souligner qu'actuellement, l'IDC n'élabore ou ne fournit pas directement des activités d'apprentissage (cours, affectations, séminaires, etc.). Son rôle en est un de facilitateur qui jumelle les employés et l'activité appropriée après les avoir aidés à élaborer un plan de carrière qui détermine leurs intérêts et leurs besoins.

³

Une politique de la Direction générale sur les ressources humaines, en voie d'élaboration, pourrait régler une partie de ces problèmes.

B) Pertinence, caractère adéquat et acceptation

Pertinence

Les objectifs et les activités de l'IDC sont aussi pertinents aujourd'hui qu'ils l'étaient au départ. La planification de carrière est une priorité absolue du Ministère et un facteur qui contribue aux valeurs du Ministère. Quelques employés estiment que les possibilités d'avancement se sont améliorées depuis deux ans, mais un pourcentage important estiment encore que les possibilités sont limitées.

- La plupart des employés sont favorables à l'IDC et reconnaissent qu'elle est un moyen adéquat d'accéder à la formation et au perfectionnement, d'acquérir une expérience latérale et des possibilités d'avancement. L'IDC est un facteur positif de « la valorisation de notre personnel » et on observe le sentiment général que les employés de la DGSIM ont accès à quelque chose qui n'existe pas ailleurs dans le Ministère.
- La planification de carrière est une priorité absolue du Ministère et du sous-ministre. Selon un objectif officiel du Ministère, tous les employés auront l'occasion de dresser leur plan de carrière avant juin 2000. L'IDC est le véhicule que la DGSIM emploie pour mettre ses priorités en pratique.
- On estime que les quatre objectifs de l'IDC sont aussi pertinents aujourd'hui qu'ils l'étaient il y a deux ans. Quelques employés ont fait remarquer que jusqu'ici, l'IDC a surtout fourni aux employés des possibilités de poursuivre des objectifs professionnels et d'acquérir des connaissances et des compétences. Ils sont toutefois d'accord qu'un effet à plus long terme de l'IDC sera de constituer un effectif plus souple et mieux intégré pour servir les besoins des clients.
- L'IDC est née de la Stratégie de revitalisation de la DGSIM. Une des raisons pour laquelle l'IDC a été développée était de s'attaquer au cynisme relatif aux possibilités d'avancement en général, et plus particulièrement aux possibilités d'avancement limitées dans la Direction générale par suite de l'Examen des programmes. Dans l'esprit de certains, la situation au sein de la Direction générale et du Ministère a changé puisqu'ils ont l'impression que les possibilités sont actuellement plus nombreuses. Cependant, un grand nombre d'employés estiment encore que les chances d'avancement sont limitées.

Une étude récente réalisée auprès de membres de la fonction publique a conclu qu'on peut répartir les fonctionnaires en deux groupes du point de vue de la réussite professionnelle. La vision conventionnelle de la réussite et des aspirations professionnelles repose sur l'avancement, la reconnaissance et les récompenses financières accrues. La vision plus nouvelle reconnaît que le sentiment d'accomplissement, l'apprentissage et la possibilité de contribuer sont des facteurs importants de la réussite et des aspirations professionnelles.



Caractère adéquat

La plupart des employés associent étroitement l'IDC aux affectations de perfectionnement, ce qui peut avoir engendré quelques idées fausses à propos du rôle de l'IDC. À ce titre, on a souvent l'impression que le plan de carrière fait partie du processus pour obtenir une affectation plutôt que du processus visant à reconnaître et déterminer les possibilités de perfectionnement et les stratégies d'apprentissage. Si le processus d'inscription à l'IDC nécessite beaucoup d'efforts, les employés qui sont passés par le processus disent que la compréhension de soi qu'ils en retirent justifie largement cet effort.

Les gestionnaires ont un rôle essentiel à jouer pour encourager et encadrer leurs employés, répartir les tâches et évaluer le rendement. À ce titre, on reconnaît que la formation des gestionnaires au soutien du perfectionnement professionnel des employés et la responsabilisation de la gestion sont des pratiques exemplaires.

- Dans sa conception initiale, l'IDC comprenait des ateliers sur la planification et le rôle de guide de carrière, des affectations de perfectionnement, des services d'orientation professionnelle, des modules de formation propres à la Direction générale fondés sur les profils de compétence et la rotation du personnel. Jusqu'à présent, l'initiative a mis l'accent sur les ateliers, les affectations de perfectionnement et l'orientation professionnelle.
- La plupart des employés qui ont participé à des ateliers de planification de carrière ont eu des commentaires très positifs. Pour la plupart des répondants au sondage, l'atelier de deux jours a été utile pour reconnaître les possibilités de carrière et les besoins de formation et de perfectionnement ainsi que pour amorcer l'élaboration d'un plan de carrière et faire prendre conscience de l'importance de la planification de carrière. À un degré moindre, les répondants ont dit que l'atelier les avait aidés à trouver de nouveaux intérêts, changer d'orientation professionnelle et discuter de leur carrière avec leur supérieur ou un conseiller d'orientation.

Remarques d'employés sur les ateliers de carrière
• « Ça m'a permis de faire le point - j'avais envie de bouger, mais ça m'a aidé à établir une stratégie de carrière à long terme »
• « Fantastique - ça m'a donné des idées au sujet de possibilités, mais l'atelier a haussé des espoirs auxquels mon supérieur fait obstacle »
• « C'était bien, ça m'a donné quelques idées sur les
- De nombreux employés trouvent que le processus d'inscription de l'IDC est lourd et nécessite beaucoup d'énergie. Cependant, les employés qui l'ont fait disent que la compréhension de leurs possibilités de carrière et des possibilités de réaliser leurs objectifs professionnels qu'ils en retirent justifie amplement cet effort. Malgré le nombre de réponses limité, les répondants ont invoqué quelques autres raisons de ne pas s'inscrire, y compris l'absence de possibilités régionales, des supérieurs peu encourageants, le fait d'être trop près de la retraite et d'avoir déjà un plan de carrière.



- Les employés qui ont tiré parti des services d'orientation professionnelle fournis par l'IDC ont été très satisfaits de la qualité des conseils reçus. Toutefois, de nombreux employés ont dit avoir besoin de services d'orientation plus personnalisés, en particulier pour les aider à établir leur plan de carrière. Un meilleur accès à ces services aiderait à répondre à quelques préoccupations des employés et, possiblement, à accroître le nombre d'employés possédant un plan de carrière et disponibles pour des affectations de perfectionnement. Les employés qui ont été recommandés aux services d'orientation professionnelle disponibles par l'intermédiaire de la Direction générale des ressources humaines⁴ en ont été très satisfaits. Il serait probablement utile de mieux faire connaître ce service de la DGRH.
- Même si les ateliers et les services d'orientation visent tous à aider les employés à élaborer leur plan de carrière, de nombreux répondants pensaient que les plans n'étaient rien d'autre qu'un moyen d'obtenir une affectation de perfectionnement. Le personnel pense que les affectations sont la raison d'être de l'IDC et, souvent, que le processus d'inscription qui nécessite un plan de carrière est le processus établi pour obtenir une affectation. L'intérêt pour les affectations reste élevé, le personnel partageant l'impression courante que l'IDC est un programme conçu explicitement à cette fin. Par contraste, l'élaboration de plans de carrière a à peine trouvé preneur, comme en témoigne le nombre limité d'employés inscrits à l'IDC. Le malentendu semble s'expliquer en partie par le fait que la documentation relative à l'IDC insiste trop sur les affectations de perfectionnement et qu'il n'y a pas eu de communications soutenues sur l'IDC et la nécessité d'élaborer un plan de carrière pour déterminer les possibilités de perfectionnement professionnel qui conviennent à chacun.
- Des gestionnaires et des employés ont exprimé certaines préoccupations concernant le mauvais usage que certains gestionnaires ont fait des affectations de perfectionnement pour contourner les procédures de dotation habituelles.
- Les cadres supérieurs de la Direction générale ont fait savoir que le perfectionnement professionnel et la planification de carrière sont des éléments essentiels de l'évaluation du rendement. Quelques employés n'aiment pas que leur plan de carrière soit inclus dans leur évaluation du rendement, mais d'autres sont d'avis que toute la formation et tout le perfectionnement pertinents devraient en faire partie. Il faut aussi souligner que 12 des 28

Processus d'inscription à l'IDC

Tout employé de la DGSIM peut amorcer le processus d'inscription. À cette fin, il doit posséder :

- *une copie de son curriculum vitae,*
- *une auto-évaluation portant sur les compétences propres à la Direction générale,*
- *un plan de carrière signé par son supérieur et son directeur.*

⁴

Le CPP peut envoyer des employés à SDE pour qu'ils aient accès à des services d'orientation plus approfondis dans des domaines comme la rédaction de curriculum vitae, les techniques d'entrevue et l'administration d'instruments favorisant la connaissance de soi.



superviseurs ayant répondu à la question 17 du sondage Web ont dit que l'IDC les avait aidés à évaluer le rendement, et 7 ont dit qu'elle les avait aidés à planifier la relève. On a exprimé quelques préoccupations au sujet du manque actuel d'uniformité dans l'utilisation des évaluations du rendement et de la planification de la relève, le risque d'un usage non approprié et les pièges potentiels de rendre obligatoire tout lien avec l'IDC.

- De nombreux cadres supérieurs ont parlé des difficultés relatives à la planification des ressources humaines à cause des employés qui acceptent, à peu de délai de préavis, des affectations, des détachements ou d'autres placements à court terme ou à long terme. Une meilleure planification préalable des affectations et du personnel de remplacement laisserait un meilleur délai aux gestionnaires pour faciliter la mobilité du personnel tout en réduisant au minimum les répercussions sur les organisations d'attache.
- La plupart des gestionnaires (22 sur 29) ayant répondu au sondage estiment que l'atelier sur le rôle de guide de carrière leur a permis d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour conseiller leurs employés. Certains ont toutefois dit qu'on pourrait améliorer l'atelier en rapprochant les profils de compétence, la dotation et la constitution d'équipe, en laissant plus d'occasions de mettre en pratique les techniques d'encadrement et en fournissant une formation de suivi aux ateliers.
- On reconnaît que former les gestionnaires et les superviseurs pour qu'ils acquièrent les compétences dont ils ont besoin pour soutenir le perfectionnement professionnel de leurs employés est une pratique exemplaire. Par ailleurs, il est particulièrement critique d'intégrer la responsabilisation de la gestion dans le système de perfectionnement du personnel puisque que les gestionnaires jouent un rôle essentiel pour encadrer leurs employés, répartir les tâches et évaluer le rendement.
- Les plans prévoient au départ l'élaboration d'une formation propre à la Direction générale fondée sur les profils de compétence. Cette composante n'a pas encore été mise en oeuvre. L'IDC joue un rôle important pour aider le personnel à déterminer la formation dont ils ont besoin pour acquérir et appliquer ces compétences générales, mais il serait préférable que le coordonnateur de la formation à la Direction générale gère la coordination et l'élaboration de ces cours de formation. De plus, par le biais de l'orientation professionnelle fournie par l'IDC, le coordonnateur du perfectionnement professionnel (CPP) joue un rôle clé pour aider les employés à reconnaître les lacunes par rapport aux compétences jugées nécessaires pour leur perfectionnement, de même que la formation connexe qui pourrait être la plus utile pour combler ces lacunes. Il faut souligner qu'il incombe aux gestionnaires d'approuver la formation.
- Parmi les 54 répondants qui ont répondu à la question, 24 % estiment que l'IDC satisfaisait mal aux besoins des membres de groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi. Il est important que le CPP, les superviseurs et les gestionnaires soient sensibles et favorables aux besoins particuliers des employés et aux objectifs de la Direction générale par rapport à l'équité en matière d'emploi.



Acceptation

L'IDC a reçu un bon accueil, malgré le fait que le nombre limité d'employés disponibles pour des affectations de perfectionnement ait déçu quelques gestionnaires.

- Dans l'ensemble, l'IDC a été bien accueillie. Un nombre limité d'employés (9 %) sont passés par le processus d'inscription, mais plus de 30 % des membres de la Direction générale ont manifesté l'intention de le faire. De plus, 70 % des membres de la Direction générale ont maintenant assisté à l'atelier de planification de carrière de deux jours, un chiffre appréciable pour un atelier auquel la participation est volontaire.
- Selon la plupart des répondants, leurs supérieurs étaient favorables (77 %) aux activités de planification de carrière de l'IDC, ou neutres (14 %). D'après les entrevues, il semblerait que certains superviseurs n'aient pas appuyé les demandes de formation et de perfectionnement de leurs employés. Des gestionnaires ont signalé que l'IDC avait haussé les attentes concernant la disponibilité de la formation. Il serait peut-être bon que la Direction générale élabore quelques lignes directrices ou politiques afin de préciser les attentes relatives à la formation et au perfectionnement à l'appui de la planification de carrière.
- Les 93 affectations de perfectionnement proposées par le biais de l'IDC sont une manifestation directe de l'appui des gestionnaires à l'égard de l'initiative. Toutefois, certains gestionnaires ont été déçus du nombre insuffisant d'employés inscrits à l'IDC pour combler ces affectations. C'est l'une des raisons pour laquelle 53 affectations n'ont pas trouvé preneur. Au 13 janvier 2000, 38 employés seulement avaient terminé le processus d'inscription et avaient pourvu 33 affectations. Quarante-sept autres employés ont débuté le processus d'inscription.

C) Efficacité de la gestion

Pour capitaliser sur ses réussites, l'IDC doit passer à l'étape suivante et s'attacher davantage à aider les employés à élaborer et mettre en oeuvre leur plan de carrière. À tous les niveaux, les gestionnaires sont un élément essentiel de cette évolution parce qu'ils sont la principale personne-ressource pour les employés quand vient le temps de discuter des objectifs professionnels, du rendement, des compétences et du perfectionnement futur, qui sont tous des facteurs pertinents en matière de planification de carrière. À cette fin, il faudrait améliorer les rapports entre employés et gestionnaires lors de la discussion des objectifs, des tâches et du rendement et de l'établissement de liens entre ces facteurs et le plan de carrière de l'employé.

L'information nécessaire pour surveiller le rendement du programme et en rendre compte n'est pas facilement disponible. Il faut faire plus pour mettre au point des indicateurs et des mesures de rendement à l'appui des quatre objectifs et de la responsabilisation de la gestion.

- La haute direction a un rôle essentiel à jouer pour établir l'orientation stratégique de l'IDC en encourageant, appuyant, surveillant et approuvant des changements à la conception et à la gestion du programme. La DGSIM a fait figure de chef de file au sein du Ministère grâce à la



création de l'IDC qui a réussi depuis deux ans à sensibiliser le personnel à l'importance de la planification de carrière et, à un moindre degré, à aider les employés à élaborer et mettre en oeuvre leur plan de carrière. À l'avenir, l'IDC peut passer à l'étape suivante et s'attacher davantage à aider les employés à élaborer et mettre en oeuvre leur plan de carrière.

- Pour aller de l'avant, les gestionnaires à tous les niveaux sont un élément essentiel de l'évolution et du succès continus de l'IDC. Nous l'affirmons parce que les gestionnaires peuvent jouer un rôle important pour trouver et fournir des possibilités de perfectionnement pour les employés. Ils sont aussi la principale personne-ressource quand vient le temps de discuter des objectifs de travail, du rendement, des compétences et du perfectionnement futur, qui sont tous des facteurs pertinents à la planification de carrière. Toutefois, d'après les entretiens avec le personnel, nous avons constaté que certains employés ne se sentent pas à l'aise de discuter de leur plan de carrière avec leur supérieur.
- Des études montrent que la polyvalence est l'un des facteurs les plus importants de l'avancement et de la réussite professionnelle. Les employés définissent la polyvalence comme suit :*

 - *travailler dans de nombreux ministères différents,*
 - *obtenir plusieurs mutations latérales,*
 - *assumer plusieurs postes intérimaires,*
 - *élargir son expérience,*
 - *accepter des affectations prolongées,*
- Selon les employés, le coordonnateur du perfectionnement professionnel apporte une aide inestimable en fournissant des avis sur le perfectionnement de carrière et on souhaiterait qu'il puisse consacrer plus de temps à l'orientation professionnelle. Cela a toutefois engendré des pressions contradictoires sur son temps par rapport à d'autres composantes de l'IDC. Il sera important de fixer des priorités pour maximiser l'utilisation des ressources.
 - L'IDC est assez bien connue, mais l'importance du perfectionnement professionnel a été éclipsée par l'attention accordée aux affectations de perfectionnement. Il faut recentrer la stratégie de communication afin d'insister sur l'importance du perfectionnement professionnel et de promouvoir les outils dont l'IDC et les gestionnaires disposent pour aider les employés à élargir leur expérience afin de réaliser leurs objectifs professionnels.
 - La communication pourrait être améliorée dans d'autres domaines : expliquer pourquoi la rémunération reste au niveau de titularisation de l'employé pendant une affectation de perfectionnement; le genre et la durée de la formation auquel l'employé peut avoir droit; les catégories d'employés disponibles pour des affectations; et les catégories d'affectations disponibles. Les communications concernant les catégories d'employés disponibles devront se limiter à des renseignements non personnels approuvés au préalable par la personne concernée.
 - Selon certains gestionnaires, le processus actuel pour attribuer une possibilité d'affectation à l'une des personnes inscrites à l'IDC est lourd et inefficace. En effet, il faut faire une



recherche manuelle dans les dossiers pour repérer les compétences pertinentes. L'utilisation d'une feuille sommaire soulignant les compétences principales de chaque candidat pourrait simplifier la démarche. On devrait aussi envisager le suivi électronique des données, au moyen d'un système qui pourrait jumeler les compétences et agréger les activités d'apprentissage et leurs coûts.

- Les gestionnaires n'ont pas facilement accès à l'information nécessaire pour surveiller la performance du programme et en rendre compte. Le nombre d'inscriptions, d'affectations et de participants aux ateliers est bien connu et rapporté, mais il n'y a toujours pas de méthodes de suivi de la formation et des compétences souhaitées ou acquises des participants ou des autres résultats de l'IDC.
- Il faut faire plus afin de mettre au point les indicateurs et les mesures de rendement à l'appui des quatre objectifs et pour corréler l'information collectée aux objectifs. Le rapport provisoire du CPP au printemps 1999, les divers sondages auprès des employés et les travaux en cours pour élaborer un vaste plan des RH pour la Direction générale représentent tous une partie des efforts faits pour surveiller le programme et en déterminer le rôle.
- Les documents de programme décrivant les services, les rôles et les responsabilités de l'IDC n'ont pas été mis à jour et comprennent de nombreux points qui ont été complètement abandonnés ou qui n'ont pas encore été concrétisés.
- Le poste de CPP est actuellement vacant et il faudrait le combler dès que possible pour éviter de perdre de l'élan. Cette vacance donne l'occasion de revoir le rôle du CPP et les compétences requises pour ce poste.

Indicateurs de rendement potentiels

- *compétences acquises*
- *rappports entre le gestionnaire et l'employé*
- *nombre de promotions*
- *mobilité de l'employé*
- *attitude de l'employé face au développement de sa carrière*
- *attitude de la gestion face au perfectionnement de l'employé*
- *satisfaction professionnelle*

D) Coûts et bénéfices

Les coûts relatifs à l'IDC constituent un investissement dans le perfectionnement du personnel. La Direction générale commence à en retirer les bénéfices et en retirera encore à mesure qu'un plus grand nombre d'employés s'inscrivent à l'IDC et réussissent à mettre en oeuvre leur stratégie de carrière.

Si d'autres directions générales semblent prêtes à collaborer au perfectionnement professionnel des employés, leur capacité à y affecter des ressources demeure problématique.

- Les coûts directs réels de l'IDC sont disponibles pour les exercices 1997-1998 et 1998-1999, de même que des données préliminaires pour 1999-2000. Ces données figurent dans le tableau 2. Nous avons inclus à titre comparatif les coûts relatifs à la formation pour



l'ensemble de la DGSIM pour 1996-1997. Les coûts directs de l'IDC représentaient 13 % du total des coûts de la formation de la Direction générale en 1997-1998 et 17 % en 1998-1999.

TABLEAU 2 : COÛTS - en milliers de dollars	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-est. au 31 déc. 1999
IDC - Atelier et fournitures		8,5	25,3	2
IDC - Promotion du programme et dépenses diverses		36	52,5*	30,7**
IDC - Consultant affecté à l'élaboration du programme		75,3	24,2	0
IDC - Sous-total		119,8	102	32,7
IDC - Salaires des participants à l'atelier		8,0***	88,6	50
TOTAL DES COÛTS DE L'IDC (excluant les salaires du personnel)		127,8	190,6	82,7
IDC comme % du total des coûts de la formation à la Direction générale		13,1%	16,6%	
IDC - Salaires du personnel		66	98	68,8
TOTAL DES COÛTS DE L'IDC (y compris les salaires du personnel)		193,8	288,6	151,5
Coûts de la formation à la DGSIM (excluant les salaires du personnel)	667,6	na	590,9	na
Coûts salariaux des participants à la formation de la DGSIM	696,9	na	557,4	na
TOTAL DES COÛTS DE LA FORMATION À LA DGSIM (excluant les salaires du personnel)	1364,5	975,9****	1148,3	na

* Comprend 19 000 \$ pour le supplément d'affectations régionales

*** Estimation fondée sur les ateliers pilotes en 1997

** Comprend 12 000 \$ pour le supplément d'affectations régionales

**** Coûts de la conférence extrapolés à partir du premier semestre de l'exercice

- Il faut souligner que les consultants embauchés pour mettre le programme au point en 1997 et 1998 ont engendré des coûts ponctuels pour la Direction générale. De plus, la participation à des ateliers de travail représente un coût ponctuel pour chaque employé concerné. (Plus de 70 % des membres de la Direction générale ont participé à l'atelier de deux jours et presque tous les superviseurs ont participé à l'atelier d'une journée.) Ceci étant, les coûts directs devraient diminuer considérablement pour 1999-2000.
- Les coûts indirects de l'IDC comprendraient : le temps que les gestionnaires consacrent au rôle de guide de carrière et à établir des liens entre les plans de carrière et les évaluations; le temps que les employés consacrent à l'élaboration de plan de carrière; les préparatifs en vue d'affectations et l'évaluation des affectations; et l'encadrement des employés pendant les affectations de perfectionnement.
- Les gestionnaires ont une opinion mitigée de l'importance des coûts indirects relatifs au rôle de guide de carrière. Sur 27 répondants, 17 ont qualifié les coûts de négligeables tandis que les



autres les ont qualifiés d'importants. Selon 70 % des répondants, le temps passé à guider ou conseiller des employés par rapport à leur plan de carrière varie entre 1 et 5 heures par mois.

- Certains gestionnaires ont prédit un coût potentiellement considérable pour ce qui concerne les affectations de perfectionnement.
- En général, les employés sont d'avis que l'élaboration de plan de carrière a nécessité un effort considérable, même si on ne sait pas très bien combien de temps ils ont consacré à cette évaluation, en dehors des heures de travail.
- Étant donné que la consultation relative au plan de carrière représente un coût déterminé par la demande, il serait utile que le CPP tienne note du temps qu'il consacre à cette activité. On pourrait ainsi mieux comprendre les besoins des employés en matière d'orientation professionnelle et connaître les coûts connexes, ce qui aidera en retour la direction à prendre des décisions à propos de l'affectation de ressources.
- Les services d'orientation professionnelle obtenus des Services de développement de l'emploi (SDE) par l'intermédiaire de la DGRH représentent d'autres coûts relatifs à l'IDC. Les factures d'SDE n'indiquent cependant pas les renvois faits par le CPP. Pour 1998-1999, SDE a facturé 18 145 \$ (191 heures) en tout à la DGSIM.
- Nous avons décrit en détail les bénéfices du programme dans la section intitulée « Atteinte de résultats ». Pour résumer, les bénéfices du programme comprennent : en savoir plus sur la Direction générale; créer des réseaux; acquérir de nouvelles compétences; encourager le personnel à élargir ses horizons; fournir une expérience pratique; et être à même de fournir un meilleur service à la clientèle. De plus, quelques répondants ont dit que l'IDC avait contribué à remonter le moral du personnel qui se sent aussi plus apprécié. Le programme pourrait donc aider à conserver le personnel.
- On devrait voir les coûts relatifs à l'IDC comme un investissement dans le perfectionnement du personnel. La Direction générale continuera à retirer les bénéfices décrits ci-dessus, en particulier à mesure qu'un plus grand nombre d'employés s'inscrivent à l'IDC et tirent parti des affectations de perfectionnement. De plus, si le perfectionnement professionnel permet à l'employé d'acquérir une véritable polyvalence dans son poste actuel en favorisant l'apprentissage en cours d'emploi et en lui permettant d'accepter des affectations prolongées et

Le Programme d'affectations spéciales de Statistique Canada, qui existe depuis plus de 15 ans, est un exemple d'un programme ministériel d'affectation de perfectionnement. On dit qu'il a contribué à améliorer le moral et l'engagement du personnel ainsi que la polyvalence des employés et des gestionnaires ce qui leur permet de s'adapter à des changements soudains. Le coût administratif relatifs à l'exploitation de ce programme est d'environ 280 000 \$ par an, pour environ 300 placements annuels, soit 933 \$ par affectation. Il faut souligner que ce montant ne comprend pas les coûts liés aux services d'orientation offerts au employés ou les coûts des ateliers.



d'élargir son expérience, il sera possible de capitaliser sur les gains à long terme déjà obtenus pour les affectations de perfectionnement.

- Au cours de la présente évaluation, nous avons examiné avec d'autres directions générales la possibilité d'établir un service ministériel centralisé pour le perfectionnement professionnel. La plupart des autres directions générales adoptent une approche moins structurée au développement professionnel. En général, elle comprend des ateliers portant sur la planification de carrière et le rôle de guide de carrière dispensés par l'unité SDE de la DGRH. Les directions générales ont adopté cette approche en raison d'un manque de ressources. La Direction générale des politiques se prépare à adopter une approche structurée puisqu'une initiative y est en voie d'élaboration.
- Les autres directions générales voient l'IDC d'un bon oeil. Les représentants de certaines directions générales ont dit qu'ils aimeraient offrir un programme d'affectation de perfectionnement à leurs employés et examiner la possibilité d'établir un programme d'affectation au Ministère. Il faut souligner qu'un programme d'affectation ministériel a été récemment abandonné. Selon les représentants des directions générales, le nouveau service d'affectation devrait être plus complet que celui qui a été abandonné et il devrait être comparable à l'IDC. Il semble y avoir une volonté de collaborer à une telle initiative, mais la capacité d'autres directions générales à y affecter des ressources pourrait constituer un obstacle à la réussite d'une telle entreprise.

