



Commission de la fonction publique
du Canada

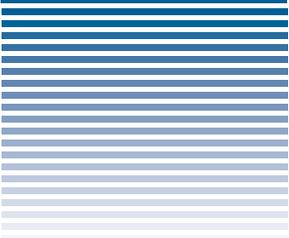
Public Service Commission
of Canada

La voie future :

Défis du recrutement
et du maintien en poste
à la fonction publique



Février 2002



Canada

Table des matières

Message du président et des commissaires	i
1. Introduction	1
2. Tendances et réalités du marché du travail	4
2.1 Baby-boom/effondrement de la natalité	4
2.2 La transition entre les études et le milieu du travail et l'économie du savoir	6
2.3 Le changement de la structure de l'emploi et l'économie du savoir	7
2.4 Composition de l'effectif et équité en matière d'emploi	9
2.5 L'essor du marché du travail électronique	10
2.6 L'effectif occasionnel	12
3. Perceptions de la fonction publique	14
3.1 Recrutement et maintien en poste — positionner la fonction publique	16
3.2 Répondre aux aspirations des étudiants et étudiantes	20
3.2.1 Intérêts professionnels des étudiants et étudiantes	20
3.2.2 L'importance des salaires concurrentiels	23
3.2.3 Mise en valeur de la fonction publique — Un modèle unique ne convient pas à tous et toutes	25
3.3 Sondage auprès des nouveaux employés et nouvelles employées	26
3.3.1 Répondre aux aspirations des nouveaux employés et nouvelles employées	26
3.3.2 Profil des nouveaux employés et nouvelles employées	27
3.3.3 Les nouvelles recrues les plus à risque de quitter	28
3.4 Sondage de l'APEX auprès des cadres de direction et équivalents	33
3.4.1 Satisfaction à l'égard de l'emploi	34
3.4.2 Intention de quitter	35
4. Principaux défis et conclusions	39
4.1 La concurrence pour l'obtention des talents essentiels	39
4.2 Exigences en matière d'infrastructure et de soutien centralisé	40
4.3 La nature et la qualité du travail	42
4.4 Le défi du marketing	43
4.5 Un dernier mot au sujet de la modernisation des RH	44

Message du président et des commissaires

La Commission de la fonction publique présente ce rapport spécial sur les défis du recrutement et du maintien en poste des fonctionnaires afin d'exposer en détail les obstacles actuels et futurs lorsqu'il s'agit d'attirer et de conserver une fonction publique de premier ordre. Nos recherches nous informent sur les initiatives de la CFP en matière de politique et de programmes, et les renforcent. On trouvera, dans le Rapport annuel au Parlement ainsi que dans le Rapport sur les plans et priorités, un aperçu des mesures entreprises en réponse aux enjeux identifiés dans le présent rapport. En outre, notre plan d'action en matière de recrutement fournit des détails sur nos stratégies d'amélioration et sert de pièce d'accompagnement au présent rapport de recherche.¹

La planification des ressources humaines (RH) exige l'analyse des besoins administratifs d'une organisation dans des conditions qui se caractérisent par le changement du marché du travail et des conditions démographiques. Le but de la planification des RH est donc de faire en sorte que les personnes appropriées soient disponibles en temps opportun aux endroits indiqués afin de concrétiser les plans organisationnels. La planification des RH devient *stratégique* quand les organisations analysent les tendances à long terme de l'offre et de la demande des ressources humaines par rapport à l'évolution des contextes et des objectifs organisationnels. En l'absence de recherche prospective qui exige une analyse de l'effectif et de la démographie d'une organisation tout comme des réalités du marché du travail qui la modèlent, la planification stratégique des RH est tout simplement impossible.

La planification des RH de la Commission à des fins de recrutement s'appuie sur un programme de recherche ayant pour thème l'examen des intérêts professionnels et des attentes à l'égard d'un emploi de certaines populations clés. Grâce à ce programme de recherche, nous avons cerné les points forts et les points faibles de la fonction publique au chapitre de la concurrence sur le marché du travail contemporain.

Les travaux de recherche dont il est fait état ici ont été exécutés quand l'économie était beaucoup plus solide. Les conditions actuelles de l'économie et du marché du travail changeront. Les enjeux décrits dans le présent rapport auront une incidence sur le marché du travail au cours des 10 prochaines années et seront particulièrement critiques quand il y aura une reprise de

¹ *Plan d'action en matière de recrutement : Coup d'oeil sur le passé, regard vers l'avenir*, Commission de la fonction publique, septembre 2001. Disponible à l'adresse : http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/rap/index_f.htm
ou en anglais à l'adresse : http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/rap/index_e.htm

l'économie. En conséquence, la planification visant à répondre aux impératifs du recrutement et du maintien en poste des fonctionnaires doit également avoir une perspective à long terme. Le vieillissement de la génération du baby-boom au sein de l'effectif, le déclin du nombre des jeunes sur le marché du travail, l'évolution vers une économie du savoir et la place privilégiée accordée aux travailleuses et travailleurs du savoir très instruits seront importants pour la compétitivité des carrières à la fonction publique au cours de la prochaine décennie.

Modernisation des RH

Parallèlement à la diffusion de ce rapport, des initiatives sont en cours afin de réformer en profondeur le système de gestion des RH. Nous sommes heureux d'avoir l'occasion de participer à cette entreprise. Un nouveau cadre législatif et la réorganisation des responsabilités en matière de RH répondent à un besoin manifeste. Toutefois, il faudra d'autres mesures reposant sur un nouveau fondement législatif et institutionnel pour relever les défis que posent le recrutement et le maintien en poste. Il faut se pencher sur ces impératifs afin que les Canadiennes et les Canadiens aient l'assurance que l'intégrité et le professionnalisme de leur fonction publique ne sont pas menacés.

Jusqu'à maintenant, les discussions publiques sur l'amélioration du système de gestion des RH et, en particulier, de la dotation et du recrutement, ont surtout porté sur des questions de rapidité, de souplesse, de capacité financière et d'accès. Comme nous l'avons exposé en détail dans notre rapport annuel, nous avons multiplié les efforts afin d'améliorer la rapidité et la souplesse de la dotation en dépit des contraintes de la législation en vigueur. Au moment où nous envisageons un nouveau régime législatif des RH, nous invitons les membres du Parlement et les leaders de la fonction publique à réfléchir à la question importante de savoir comment la modernisation des RH contribuera à répondre aux défis exposés dans le présent rapport.

Modernisation et recrutement des RH

Plus précisément, le régime des RH devra se pencher sur les enjeux suivants : les écarts démographiques associés aux générations de l'explosion des naissances et de l'effondrement de la natalité; la concurrence croissante entre les ministères ainsi qu'entre les secteurs publics et privés pour l'obtention de travailleuses et travailleurs du savoir talentueux; la compétitivité et l'attrait décroissants des carrières à la fonction publique; la nécessité d'une infrastructure de financement suffisant et soutenu afin de rester au diapason des pratiques de recrutement externes, en particulier l'amélioration croissante du recrutement par Internet; et le problème de la pensée à court terme non stratégique qui semble prévaloir dans le système des RH.

Modernisation et maintien en poste des RH

Nous devons également envisager comment le nouveau système des RH sera mieux en mesure de réagir aux pressions croissantes qu'exercent certaines réalités : l'accélération des départs à la retraite; la reprise possible d'une économie florissante et l'accroissement de la concurrence pour l'obtention des travailleuses et travailleurs du savoir qui en résulte ainsi que la diminution du nombre de jeunes disponibles sur le marché du travail.

La modernisation des RH devra doter la fonction publique du pivot institutionnel qui lui permettra de mieux assumer les risques accrus de roulement chez les travailleuses et travailleurs du savoir, en particulier les membres du groupe de la gestion des systèmes d'ordinateurs (CS) et les économistes, les sociologues et les statisticiens et statisticiennes (ES) ainsi que les membres des groupes de relève des cadres de direction, les travailleuses et travailleurs plus instruits, les minorités visibles et les jeunes.

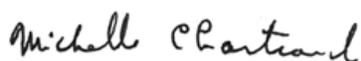
Modernisation des RH : répercussions sur la planification

Nous devons confirmer le rôle des organismes centraux et des services centraux et assurer un régime de responsabilisation des sous-ministres pour améliorer notre capacité de développer et d'utiliser l'information sur le marché du travail et la démographie afin de planifier efficacement les RH.

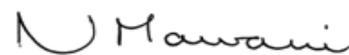
La modernisation législative et institutionnelle est nécessaire pour constituer une assise plus solide à partir de laquelle il sera possible de s'attaquer aux défis croissants que posent le recrutement et le maintien en poste des fonctionnaires. Nous devons continuer à étudier et à comprendre la nature du marché du travail pendant que la modernisation s'opère. La fonction publique ne peut en aucun cas se permettre de laisser de côté les problèmes de recrutement et de maintien en poste pendant la mise en oeuvre d'un nouveau système de RH. En établissant des plans et en passant à l'action maintenant, nous pourrions tirer pleinement parti du nouveau régime pour nous assurer que la fonction publique continue de répondre aux besoins changeants des Canadiens et des Canadiennes au XXI^e siècle.



Scott Serson
Président



Michelle Chartrand
Commissaire



Nurjehan Mawani
Commissaire

1. Introduction

Suite au gel de l'embauche et aux mesures d'incitation au départ survenus à la fin des années 1990, la fonction publique s'est trouvée en présence d'un marché du travail ayant connu des changements spectaculaires. Afin d'attirer les recrues les meilleures et les plus brillantes, les employeurs du secteur privé offraient des mesures incitatives comme des primes à la signature, des options d'achat d'actions et la possibilité de travailler avec des technologies de pointe.² Le recrutement et le maintien en poste étaient deux enjeux stratégiques au moment où la concurrence faisait monter en flèche la valeur des offres d'emploi et où l'on s'arrachait les meilleurs talents.

Les employeurs analysaient la démographie de leur effectif et recueillaient des données sur la satisfaction ainsi que le roulement du personnel. Leurs stratégies de marketing des emplois étaient aussi raffinées que celles qu'ils utilisaient pour mettre en marché leurs produits et services. Les stratégies de recrutement étaient modelées par l'information sur les motivations, le comportement et les besoins des recrues éventuelles.³

La reconstitution de l'effectif de la fonction publique pose un défi en raison de ces changements, mais également en raison de modifications d'ordre démographique. Le départ à la retraite des fonctionnaires issus de la génération du baby-boom au cours des 15 prochaines années constitue un défi. Par ailleurs, en raison de la compression des effectifs et du gel de l'embauche de la dernière décennie, la fonction publique n'a pas embauché suffisamment de nouveaux jeunes fonctionnaires pour compenser l'imminente vague de départs des membres de la génération du baby-boom.

Dans ce contexte, la Commission de la fonction publique (CFP) du Canada s'est dotée d'une capacité de recherche stratégique afin de fournir aux leaders de la fonction publique l'information nécessaire pour comprendre ces conditions du marché du travail et y réagir. Nous pouvons maintenant mettre à la disposition des responsables de la planification et des décisions un ensemble substantiel de travaux de recherche portant sur l'analyse des enjeux démographiques internes ainsi que des tendances générales du marché du travail.⁴

² Conference Board du Canada. *Managing Scarce Skills Recruitment and Retention*, 2000.

³ Corporate Leadership Council, *The Compelling Offer: A Quantitative Analysis of the Career Preferences of High Value Employees*, Corporate Leadership Council Workforce Commitment Series, 1999.

⁴ Nos travaux de recherche se trouvent à l'adresse :
http://www.psc-cfp.gc.ca/research/index_f.htm
ou en anglais à l'adresse : http://www.psc-cfp.gc.ca/research/index_e.htm

Le Parlement devrait être conscient que la CFP ne peut seule remédier à nombre des problèmes abordés dans le présent rapport. La CFP joue un rôle de leadership, ce qui suppose notamment qu'elle doit identifier les défis et appuyer les efforts des ministères afin de planifier plus efficacement la façon de combler les besoins de dotation et de recrutement. Au cours de la dernière décennie, nous avons délibérément atténué notre participation directe au chapitre de la dotation et du recrutement. La plus grande partie des pouvoirs de dotation sont maintenant délégués aux administrateurs généraux, tout comme une grande partie du recrutement. Avec la poursuite de la délégation des pouvoirs, la responsabilité d'un recrutement efficace incombera de plus en plus aux ministères. Leur capacité de planifier et d'agir sera essentielle pour améliorer leurs efforts de recrutement.

Certains des défis identifiés dans le présent rapport exigeront l'intervention de l'employeur. D'autres exigeront à la fois le leadership des ministères et les efforts des gestionnaires afin d'améliorer les pratiques au travail qui affectent la compétitivité de la fonction publique sur le marché du travail. La CFP ne peut que donner l'assurance au Parlement que des fonctionnaires compétents seront embauchés et maintenus en poste si les conditions d'emploi sont attrayantes et concurrentielles pour les types d'employés et employées que nous devons embaucher. En outre, cela ne pourra se faire que si des ressources sont mises à la disposition de la CFP et des ministères pour instituer les changements nécessaires à l'amélioration de nos pratiques de recrutement et de maintien en poste.

À l'évidence, les mêmes enjeux qui existent dans l'économie du savoir en général se retrouvent aussi dans la fonction publique. Cette dernière a maintenant l'occasion de servir de modèle aux autres employeurs. Si nous portons attention au capital humain de la fonction publique et consentons des investissements à cet égard, nous maintiendrons la capacité d'innover et de répondre aux besoins des gouvernements successifs et de la société canadienne.

Au moment de la rédaction du présent rapport, l'économie connaît un ralentissement. La détente à court terme du marché du travail ne devrait pas nous faire relâcher notre vigilance. Quand l'économie reprendra, le marché du travail va se resserrer de nouveau. Nous avons actuellement une certaine marge de manoeuvre qui nous permet de planifier de façon proactive en vue des conditions du marché du travail à venir.

L'actuel ralentissement économique offre un répit temporaire à la concurrence féroce des dernières années et l'occasion de se préparer pour la prochaine phase de la « course aux talents ».

Dans la prochaine section est exposée la convergence des facteurs liés à la démographie, à l'économie et au marché du travail qui amplifient les défis que nous devons relever au chapitre du recrutement et du maintien en poste.

2. Tendances et réalités du marché du travail

Les progrès technologiques, les modifications du comportement social, les changements démographiques et les conditions économiques provoquent des changements fondamentaux du marché du travail et des conditions dans lesquelles la concurrence s'exerce pour l'obtention de la main-d'oeuvre. Les forces générales du marché du travail ont une incidence sur notre compétitivité avec d'autres employeurs.

2.1 Baby-boom/effondrement de la natalité

L'effet du mouvement de la génération du baby-boom au sein de la population active est bien documenté.⁵ Tous les secteurs de l'économie feront face à l'exode de la génération du baby-boom entre 2005 et 2020. Ces départs à la retraite seront aggravés par l'effondrement de la natalité, soit les faibles taux de naissance de la fin des années 1970 et du début des années 1980. Statistique Canada prévoit un déclin constant des jeunes en pourcentage de la population jusqu'en 2021.⁶ Cela se traduira par une diminution de l'offre de nouveaux arrivés sur le marché du travail au cours de la prochaine décennie.

La fonction publique est touchée plus profondément que les autres secteurs de l'économie parce que nos effectifs sont plus âgés. Depuis le milieu des années 1970, les effectifs gouvernementaux ont vieilli beaucoup plus rapidement que la population active au Canada dans son ensemble.⁷

En 2001–2002, nous prévoyons le départ d'environ 4 500 fonctionnaires nommés pour une durée indéterminée (3,6 %).⁸ Il s'agira d'une augmentation par rapport aux 2 874 départs en 1999–2000 et aux 3 856 en 2000–2001 que nous avons cités dans notre dernier rapport annuel. Les départs augmenteront chaque année pour atteindre environ 7 000 (5,5 %) en 2010–2011.⁹ La plupart seront motivés par la retraite, mais environ le tiers des départs seront

⁵ Voir : David K. Foot et Daniel Stoffman, *Entre le Boom et l'écho 2000 : Comment mettre à profit la réalité démographique à l'aube du prochain millénaire*, 1999.

⁶ Graham Lowe, « The Challenges of Becoming 'the Employer of Choice' for Young Workers », présentation à la Conférence sur l'avenir du travail dans le secteur public, Institut d'administration publique du Canada, Victoria (C.-B.), le 27 mars 2000, p. 5.

⁷ Graham S. Lowe, *Employeur de choix : innovation en milieu de travail dans le secteur public*. Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, 2001, p. 33.

⁸ Les fonctionnaires nommés pour une durée indéterminée comprennent les fonctionnaires permanents, qu'ils soient à temps plein, à temps partiel ou saisonniers.

⁹ Direction de la recherche, CFP, *Aggregate forecasts of Public Service Departures using ithink*, juillet–août 2001. Les prévisions n'incluent pas l'Agence des douanes et du revenu et d'autres employeurs distincts. Les prévisions sont fondées sur une population constante.

provoqués par d'autres raisons, notamment des offres d'emploi d'autres employeurs. Pendant cette période, nous prévoyons qu'environ 45 % des membres de l'effectif permanent actuel prendront leur retraite ou quitteront pour d'autres raisons. Nos prévisions reposent sur des tendances historiques et sous-estimeront les départs si la position concurrentielle de la fonction publique décline ou si la fonction publique connaît un essor substantiel. Il y a deux ans, par exemple, il y a eu une augmentation de 2,6 % du nombre d'employés et employées dans la fonction publique.¹⁰

Les taux de départs seront plus élevés chez les cadres supérieurs, qui sont généralement plus âgés et plus expérimentés, que la moyenne des fonctionnaires. Nous prévoyons que de 6,8 à 7,8 % des cadres supérieurs partiront chaque année pendant la même période. Même s'il y aura un effectif abondant disponible dans le groupe de relève, susceptible de les remplacer, la principale question qui se pose est de savoir si ces personnes sont capables, prêtes et disposées à remplacer les cadres supérieurs. La plupart des emplois de cadres supérieurs sont comblés à l'interne, et les départs au sein de ce groupe auront notamment comme conséquence de créer davantage de vacances sous le niveau de cadres supérieurs. Les emplois au niveau d'entrée qui seront alors créés sont plus susceptibles d'être comblés grâce au recrutement externe.

Même s'il doit y avoir une corrélation étroite entre le recrutement, les départs et la croissance, aucun de ces éléments ne permet de prédire directement les besoins au chapitre du recrutement externe. Le fait d'axer l'embauche sur l'interne provoquera un déplacement des besoins de recrutement; il se peut que l'on engage du personnel pour une période déterminée, à contrat ou temporaire plutôt que du personnel nommé pour une durée indéterminée afin de faire le travail; ou encore le travail autrefois effectué par ces catégories de personnel pourrait être confié à du personnel nommé pour une durée indéterminée; ou le travail lui-même pourrait être réorganisé.

Quoi qu'il en soit, l'augmentation des départs et la croissance provoqueront une escalade des besoins de recrutement. La fonction publique devra concurrencer des employeurs faisant l'objet des mêmes pressions. Le rétrécissement de la cohorte des jeunes rendra la concurrence particulièrement vive pour l'obtention d'employés et d'employées plus jeunes et plus instruits.

¹⁰ Conseil du Trésor du Canada, http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/pse-fpe/es-se99-00-1_f.html#_Toc50118575
ou en anglais à l'adresse :
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/pse-fpe/es-se99-00-1_e.html#_Toc50118575

La population vieillie et les départs à la retraite augmentent alors que le bassin de remplacement rétrécit. Des pénuries d'employées et d'employés plus jeunes commencent à poindre à l'horizon.

2.2 La transition entre les études et le milieu du travail et l'économie du savoir

Non seulement les jeunes sont-ils moins nombreux, mais leur participation au marché du travail a également chuté car ils passent plus de temps aux études avant de rejoindre les rangs de la population active.¹¹ Il s'agit là d'un changement fondamental dans la transition des jeunes vers l'emploi et non pas simplement d'une stratégie visant à retarder l'entrée sur le marché du travail quand les emplois sont rares. Selon une étude effectuée en 1997 par Développement des ressources humaines Canada (DRHC), plus de 40 % du déclin de la participation des jeunes est attribuable à une augmentation de la scolarisation.¹²

La poursuite des études améliore les possibilités qui s'offrent aux jeunes sur le marché du travail.¹³ En raison de leurs compétences et de leurs diplômes, les gradués et graduées d'universités connaissent généralement une plus grande stabilité d'emploi et ont des salaires plus élevés que les autres travailleuses et travailleurs.

Comme le démontre la figure 1, les diplômées et diplômés plus instruits ont tendance à être plus âgés, ce qui contribue à hausser le profil d'âge des organisations qui comptent beaucoup sur les travailleuses et travailleurs du savoir. Dans la fonction publique, l'âge moyen des employées et employés nommés pour une période indéterminée a augmenté régulièrement au cours de la dernière décennie, passant de 34 ans en 1991 à 37 ans en 2000.¹⁴

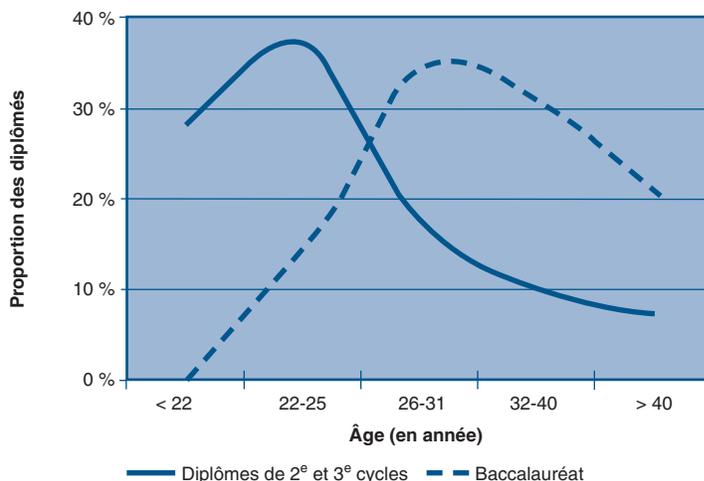
¹¹ Graham Lowe, *The Quality of Work: A People-Centred Agenda*, Oxford University Press, 2000, pp.105–110.

¹² DRHC, *La recherche appliquée - Bulletin*, vol. 3, n° 2, été-automne 1997.

¹³ En 1995, parmi les classes de diplômés et diplômées d'établissements postsecondaires, le taux de chômage était inférieur chez les diplômés et diplômées d'universités (9 %) que chez les diplômés et diplômées de collèges (10 %) et d'instituts professionnels ou techniques (15 %). Jacques Taillon et Mike Paju, *La promotion de 1995 : rapport de l'enquête nationale (1997) auprès des diplômés de 1995*, op. cit., p. 1.

¹⁴ Fichier sur la population de la CFP, 1991 et 2000. Ces données englobent les employées et employés embauchés à l'extérieur ainsi que les postes pour une période déterminée transformés en postes de durée indéterminée.

**Figure 1 : Profil d'âge des diplômés universitaires de 1995,
(Enquête nationale des diplômés (1995-1997))**



Un changement fondamental dans la transition entre les études et le milieu du travail au cours de la dernière décennie a eu pour effet de faire en sorte que les étudiantes et étudiants rejoignent les rangs de la population active plus instruits et plus âgés.

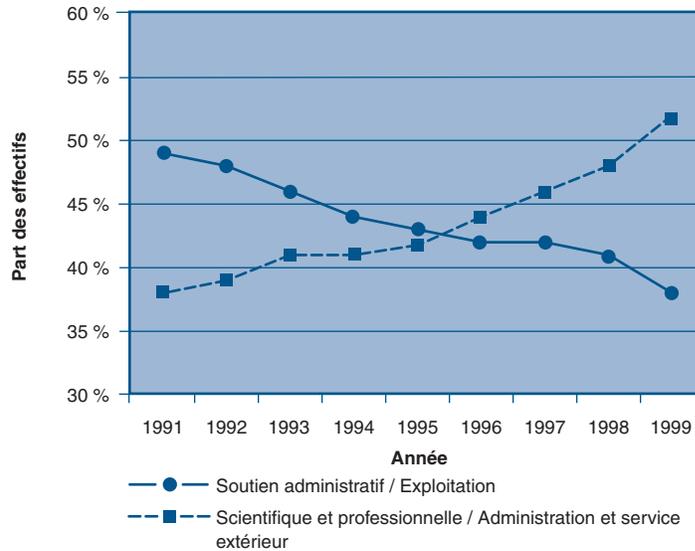
2.3 Le changement de la structure de l'emploi et l'économie du savoir

La croissance de l'économie du savoir a provoqué une restructuration des emplois au Canada; plutôt que de les retrouver dans les industries primaires, on les retrouve surtout dans les industries fondées sur la technologie et le savoir. Ce changement se manifeste également dans la fonction publique de base. Divers facteurs — les progrès technologiques et le changement de la nature du travail, la privatisation, la modification des secteurs d'activité et la compression des effectifs — ont modifié en profondeur le profil des professions de la fonction publique.

La figure 2 illustre l'effet de ces changements sur la base de connaissance de la fonction publique. En 1991, la catégorie de l'administration et du service extérieur ainsi que les catégories scientifiques et professionnelles représentaient 41 % du total de l'effectif de la

fonction publique. En 1999, elle représentait 52 %.¹⁵ Parallèlement, il y a eu un déclin de la proportion de postes de commis de bureau et de l'exploitation. Nos efforts de recrutement ont donc été de plus en plus axés sur les travailleuses et travailleurs plus spécialisés.

Figure 2 : Part des effectifs selon la catégorie professionnelle (1991-1999)



Même si nous n'avons pas de données sur la scolarité des populations de la fonction publique, notre enquête récente auprès des nouveaux employés et employées nommés pour une durée indéterminée nous a permis de constater que 61 % possédaient un diplôme universitaire. De son côté, le récent sondage auprès des cadres supérieurs et des groupes de niveau équivalent démontre que 91 % détiennent un baccalauréat alors que 51 % possèdent des diplômes professionnels ou d'études supérieures.

Nous tentons donc d'attirer les employées et employés très instruits à la recherche d'un milieu de travail utilisant pleinement leurs acquis scolaires et favorisant la créativité et l'originalité que leurs études leur ont permis de développer. En outre, des employées et des employés très instruits s'attendent à avoir plus d'autonomie et à pouvoir prendre des risques. Une grande bureaucratie complexe qu'ils perçoivent comme étant lente et inefficace pourrait ne pas constituer un employeur de premier choix pour ces travailleuses et travailleurs. Bien des nouveaux employés et nouvelles employées dans l'économie du savoir mondialisée auront

¹⁵ Fichier sur la population de la CFP, 1991-1999.

de nombreux choix d'emplois, de sorte qu'ils compareront soigneusement l'attrait de la fonction publique par rapport à ces autres options.

La question importante que doit se poser la fonction publique, c'est de savoir si elle peut établir un équilibre entre les attentes et les besoins des travailleuses et travailleurs du savoir et l'actuelle structure de son milieu de travail de même que ses pratiques d'emploi.

2.4 Composition de l'effectif et équité en matière d'emploi

Non seulement l'effectif a changé en ce qui a trait à son niveau d'étude, mais également au niveau de sa diversité. En conséquence, la représentation insuffisante des minorités visibles et des personnes handicapées à la fonction publique demeure un problème. Comme le démontre le tableau 1, les femmes, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles demeurent sous-représentés dans le groupe des cadres de direction.

Tableau 1. Représentation des groupes visés par l'équité dans la fonction publique fédérale

Groupes désignés	Disponibilité sur le marché du travail pour la fonction publique fédérale (Recensement de 1996)	Représentation au sein de la fonction publique fédérale (31 mars 2000)	Représentation au sein du groupe des cadres de direction (31 mars 2000)
Femmes	48,7 %	51,4 %	28,4 %
Peuples autochtones	1,7 %	3,3 %	1,9 %
Personnes handicapées	4,8 %	4,8 %	3,1 %
Minorités visibles	8,7 %	5,5 %	3,1 %

Nous prévoyons que le recensement de 2001 permettra de constater une augmentation de la part des minorités visibles, des personnes handicapées et des peuples autochtones sur le marché du travail, ce qui élargira encore l'écart existant.

L'équité en matière d'emploi n'est pas qu'une simple question de représentation. Le rapport Perinbam a souligné qu'il s'agit également d'une question de répartition dans la hiérarchie.¹⁶ Nos recherches ont démontré qu'au cours de la dernière décennie, les membres des groupes visés par l'équité en emploi ont reçu une part disproportionnellement faible des promotions dans la plupart des catégories professionnelles.¹⁷ Si la fonction publique doit être un milieu de travail exemplaire pour tous les Canadiens et toutes les Canadiennes, elle doit s'efforcer d'assurer l'équité dans les nominations à tous les niveaux.

La sous-représentation des groupes visés par l'équité en emploi demeure un problème de recrutement et de maintien en poste dans la fonction publique.

2.5 L'essor du marché du travail électronique

De nos jours, dans l'économie du savoir, les industries utilisent l'Internet pour renseigner leurs clientèles sur leurs produits et services. Elles utilisent également l'Internet et leurs sites Web pour diffuser des messages directs et indirects au sujet de leur « image de marque » en tant qu'employeurs. Des stratégies habiles, qui marient l'information d'ordre général à l'information liée aux emplois, aident les employeurs à attirer les candidats et candidates de meilleure qualité provenant d'un secteur géographique plus vaste. Les employeurs utilisent également l'Internet pour présélectionner les candidats et candidates ainsi que pour aviser les « fureteurs » intéressés des futures occasions d'emplois.

La popularité croissante de l'Internet a modifié de façon spectaculaire le marché du travail et les pratiques de recrutement en Amérique du Nord. Le marché du travail électronique a intensifié la concurrence entre les employeurs car toutes les personnes à la recherche d'un emploi peuvent facilement voir et comparer ce qu'offrent les différents employeurs. Les organisations dont les sites Web sont moins attrayants, moins informatifs ou qui offrent moins de services aux candidates et candidats éventuels sont moins invitantes pour les personnes à la recherche d'un emploi. Grâce aux sites Web de recrutement électronique, le personnel actuellement en poste peut rapidement examiner la rémunération et les conditions de travail offertes ailleurs.

¹⁶ Groupe de travail sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale, *Faire place au changement dans la fonction publique fédérale*, Conseil du Trésor, mars 2000.

¹⁷ Ravi Pendakur, Stan Lee, Fernando Mata et Natalie Dole, *Mobilité professionnelle et avancement dans la fonction publique fédérale*, CFP et Patrimoine canadien, 2000.

Le recrutement électronique pose plusieurs défis clés.

- Premièrement, le site Web des emplois géré par la CFP (<http://emplois.gc.ca>) doit sans cesse évoluer pour se maintenir au niveau de la concurrence. Il faut demeurer concurrentiel au chapitre de l'attrait qu'exerce la conception du site Web, des caractéristiques offertes, de la navigabilité et du traitement des candidatures. De plus, il faut assurer un financement permanent afin de demeurer innovateur et concurrentiel.
- Un deuxième défi consiste à établir un équilibre entre la nécessité que tous les Canadiens et Canadiennes aient accès aux emplois de la fonction publique et le volume élevé de candidatures qui en résulte. Pour se maintenir au niveau de la concurrence et accélérer le processus de dotation, nous avons besoin de nouveaux investissements à la fin du processus de recrutement électronique afin de permettre la présélection automatisée des candidatures et ainsi mieux traiter les plus grands volumes de candidats et candidates que l'Internet attire. Un système partiellement automatisé comme celui que nous avons maintenant ne fait que transférer le fardeau du traitement manuel à une autre étape du processus, ce qui n'accélère en rien le traitement des candidatures.
- Un troisième défi consiste à s'assurer que la vitesse à laquelle l'information et la présélection sont disponibles est assortie à l'opportunité du processus d'embauche une fois que les candidates et candidats ont été identifiés et avisés. Il faut encore du temps pour interviewer et évaluer les candidats et candidates aux emplois.
- Les ministères sont encore aux prises avec des problèmes de maintien en poste à cause du recrutement électronique. Leurs propres systèmes électroniques pour annoncer les occasions d'emplois au personnel sont également en concurrence avec les sites Web de recrutement électronique externes. Si les systèmes d'information sur les emplois des ministères n'ont pas le raffinement et la qualité des sites Web externes, les membres du personnel à la recherche d'un changement pourraient être plus attirés par les sites Web externes afin de chercher de nouvelles possibilités.

Bien que nous commençons à peine à comprendre comment les marchés du travail ont changé à cause du recrutement électronique, il est évident que la fonction publique sera aux prises avec des défis en matière de recrutement et de maintien en poste. Ces défis auront un lien avec la qualité et le raffinement de nos sites Web d'emplois axés sur l'extérieur et de nos systèmes internes d'affichage des emplois.

L'Internet a créé un marché du travail électronique qui a accéléré la concurrence pour l'obtention des personnes de talent.

2.6 L'effectif occasionnel

Au cours des deux dernières décennies, les employeurs s'en sont remis toujours davantage à une main-d'oeuvre occasionnelle. L'embauche à court terme réduit les coûts et donne aux employeurs plus de souplesse pour s'adapter au ralentissement du cycle des affaires tout en mettant le personnel à l'essai avant de s'engager à l'embaucher sur une base permanente.

Depuis le milieu des années 1980, la fonction publique s'en est, elle aussi, remise à un effectif occasionnel croissant qui a aussi été une importante source de main-d'oeuvre permanente. Le dernier rapport annuel de la CFP démontre que 62 % des nouvelles employées et nouveaux employés nommés pour une durée indéterminée étaient auparavant des employées et employés nommés pour une période déterminée et que 2,5 % étaient des employées et des employés occasionnels.¹⁸ En outre, notre récente enquête auprès des nouveaux employés et nouvelles employées nous a permis de constater qu'environ 5 % travaillaient dans des ministères du gouvernement comme agentes et agents contractuels et que 4 % étaient des travailleuses et des travailleurs temporaires avant de joindre la fonction publique.¹⁹ Les travailleuses et travailleurs du savoir font partie de l'effectif occasionnel. Dans notre enquête auprès des nouveaux employés et nouvelles employées, 56 % des personnes qui appartenaient à la catégorie des travailleurs et travailleuses du savoir avaient effectué un travail occasionnel avant d'obtenir leur permanence.

Si la souplesse présente des attraits pour la direction, l'utilisation d'un effectif occasionnel peut avoir certaines conséquences négatives :

- Les emplois à court terme n'attirent peut-être pas le personnel le plus qualifié qui peut trouver des emplois permanents ailleurs.

¹⁸ CFP, *Rapport annuel 2000-2001*, p. 44.

¹⁹ Brian McDougall, Micheline Nehmé et Rolina van Gaalen, *Joindre les rangs de l'effectif de base : Rapport préliminaire sur l'enquête auprès des nouveaux employés nommés pour une durée indéterminée à la fonction publique fédérale*, CFP, mars 2001, p. 20.

-
- Dans un marché du travail où l'offre s'est raréfiée, les membres du personnel nommés pour une période déterminée sont plus susceptibles de quitter prématurément s'ils se font offrir un emploi permanent ailleurs.
 - L'expertise acquise au sein de l'effectif occasionnel ne sera pas nécessairement à la disposition de la fonction publique dans l'avenir.
 - Le recrutement fait à même l'effectif occasionnel peut nuire à la diversité de l'effectif, car l'équité en emploi n'est pas prise en compte lors de l'embauche de personnes faisant partie des effectifs occasionnels, temporaires ou contractuels.
 - L'utilisation de personnel nommé pour une période déterminée et d'agentes et agents contractuels réduit les possibilités de mobilité et d'avancement du personnel permanent.

Dans l'avenir, nous pourrions devoir remettre en question les hypothèses formulées quant aux avantages que présente un important effectif occasionnel et en évaluer clairement les effets sur le recrutement et le maintien en poste.

Une utilisation mal planifiée du personnel occasionnel peut affaiblir notre position concurrentielle sur le marché du travail.

3. Perceptions de la fonction publique

Un des enjeux contextuels les plus importants qui affecte la compétitivité de la fonction publique est sa réputation générale. L'opinion du public à l'égard du travail à tous les niveaux du gouvernement a fait l'objet d'un suivi par Les associés de recherche EKOS Inc. pendant une grande partie de la dernière décennie. Même si être au service de l'intérêt public demeure une considération importante mais secondaire dans les choix de carrière, une enquête effectuée en mai 2001 souligne que la fonction publique à tous les niveaux (fédéral, provincial et municipal) souffre d'une image négative.²⁰

EKOS a constaté que 45 % des adultes canadiens verraient d'un oeil favorable que leurs enfants travaillent pour la fonction publique. Cela représente un déclin notable par rapport à la proportion de 52 % un an plus tôt. EKOS a également signalé que l'intérêt à l'égard du service public était le plus faible au sein des cohortes les plus jeunes, soit les personnes les plus susceptibles d'être considérées comme des recrues éventuelles. Il y a également d'importantes différences régionales sur cette question. D'après EKOS, l'appui est beaucoup plus élevé au Canada atlantique (75 %) et en Ontario (57 %) que dans d'autres régions, et plus particulièrement au Québec, où seulement 42 % affirment qu'ils seraient fiers de voir leurs enfants devenir fonctionnaires.

Les perceptions qu'a le public des normes éthiques des fonctionnaires sont actuellement à leur niveau le plus bas en sept ans; seulement 42 % des Canadiennes et des Canadiens accordent une cote élevée à ces normes. Par contre, dans les autres professions, cette cote est supérieure.²¹ Pour une fonction publique qui s'efforce d'avoir une réputation d'intégrité exemplaire, ces constatations sont troublantes.

Les travaux de recherches d'EKOS indiquent également que même si servir l'intérêt public demeure une considération importante dans les choix de carrière, l'influence de ce facteur a progressivement diminué. En conformité avec les résultats de notre sondage auprès des étudiants et étudiantes, une des constatations des recherches d'EKOS est la suivante : « l'intérêt est le plus bas parmi les cohortes plus jeunes d'où sont susceptibles de provenir les recrues éventuelles ».²²

²⁰ Les associés de recherche EKOS Inc., *Public Service Renewal: Views from Within and from the Outside*, le 3 juillet 2001.

²¹ Les associés de recherche EKOS Inc., op. cit., p. 2.

²² Les associés de recherche EKOS Inc., op. cit., p. 2.

Depuis quelques années, l'attrait qu'exerce la fonction publique sur le marché du travail diminue.

En 1997, notre programme de recherche sur le marché du travail externe a débuté par un sondage auprès des étudiantes et étudiants universitaires sur le point d'obtenir leur diplôme. Nous voulions savoir dans quelle mesure ils connaissaient les occasions d'emploi à la fonction publique et s'ils étaient intéressés à y travailler. À ce moment, relativement peu d'étudiantes et d'étudiants étaient intéressés à travailler à la fonction publique (18 %) et un pourcentage encore moindre (8 %) s'attendaient véritablement à y trouver du travail.²³

Ce sondage ne nous a pas permis de déterminer si l'absence d'intérêt découlait d'une évaluation réaliste des perspectives d'emploi ou de croyances quant au type de travail qu'offrait la fonction publique du Canada. À l'époque de ce sondage, il y avait peu d'embauche en raison d'une importante compression des effectifs. Les étudiantes et étudiants désireux de servir l'intérêt public étaient davantage attirés vers d'autres paliers de gouvernement ou vers le secteur des organismes sans but lucratif.²⁴ Les commentaires formulés à la fin du sondage donnaient à penser que certains ne s'intéressaient pas à des emplois au gouvernement fédéral en raison des expériences malheureuses de leurs parents à titre de fonctionnaires pendant la période de compression des effectifs.²⁵

L'étude a conclu que la fonction publique se devait :

- d'accroître la sensibilisation aux besoins et aux désirs des étudiantes et étudiants universitaires d'aujourd'hui et d'articuler ses programmes de recrutement en conséquence; et
- de projeter l'image de la fonction publique de façon plus claire, dynamique et complète auprès de la population étudiante.²⁶

Les recommandations ont donné lieu à des campagnes de publicité mettant l'accent sur l'existence de débouchés d'emplois et sur la variété des professions offertes dans la fonction

²³ Jennifer L. Smith et Susan Snider, *Relever le défi : Recruter la prochaine génération de diplômés universitaires pour la fonction publique*, Forum des politiques publiques, 1997.

²⁴ Smith et Snider, op. cit.

²⁵ Smith et Snider, op. cit.

²⁶ Smith et Snider, op. cit.

publique.²⁷ Depuis, la fonction publique a accru ses mesures de recrutement. En 1996–1997, nous n’avons recruté que 945 employées et employés nommés pour une durée indéterminée de l’extérieur de la fonction publique. En 2000–2001, ce chiffre atteignait 3 856.²⁸

Dans ce contexte, la CFP a commencé à examiner plus attentivement les opinions de groupes critiques au sujet d’un emploi à la fonction publique.

3.1 Recrutement et maintien en poste — positionner la fonction publique

Le recrutement et le maintien en poste sont deux impératifs distincts, quoique apparentés, dans les marchés du travail hautement concurrentiels. La fonction publique a besoin d’acquérir une réputation positive en tant qu’employeur offrant des emplois intéressants et des conditions d’emploi attrayantes pour que les personnes très compétentes soient incitées à poser leur candidature.

Si nous ne réussissons pas à attirer les bonnes personnes, l’effectif ne sera pas aussi compétent qu’il ne pourrait l’être. Quand les personnes talentueuses s’abstiennent de poser leur candidature, les occasions manquées sont incalculables.

L’incapacité de retenir les bonnes personnes une fois qu’elles ont été embauchées signifie que :

- nous perdons les investissements faits dans la formation et le perfectionnement de l’employé ou de l’employée;
- les coûts du recrutement augmentent et la productivité diminue pendant la recherche de remplaçants ou de remplaçantes et lorsque les nouveaux employés et nouvelles employées acquièrent le rythme de travail.²⁹

²⁷ Les taux actuels de candidature aux occasions d’emplois donnent à penser que la sensibilisation aux emplois s’accroît, ce qui a sans doute été facilité par l’utilisation accrue de l’Internet par les personnes à la recherche d’un emploi. Pas moins de 81 % des nouvelles recrues ayant eu accès à l’Internet avaient visité le site Web de la CFP quand elles étaient à la recherche de travail.

²⁸ CFP, *Rapport annuel 2000-2001*, p. 44 et *Rapport annuel 1996-1997*, p. 56.

²⁹ Corporate Leadership Council, *Workforce Turnover and Firm Performance: The New Business Case for Employee Retention*, CLC, Washington, DC, 1998, p. 23.

Une entreprise a récemment calculé que le coût de la perte d'un ou d'une cadre intermédiaire correspondait presque à deux fois et demi le salaire en perte de productivité et en coûts de remplacement.³⁰ D'après ce calcul, le remplacement non voulu d'un seul membre du personnel au premier niveau de cadre supérieur à la fonction publique (quelqu'un au niveau EX-01) coûterait 210 000 \$. Les coûts sont plus élevés quand des cadres supérieurs partent ou quand les personnes qui partent possèdent une expertise rare et apportent d'importantes contributions au travail d'un ministère.³¹

Quand le marché du travail s'est animé à la fin des années 1990, la CFP et les ministères ont connu à la fois l'abondance et la famine en matière de recrutement du nouveau personnel :

- Il y avait des centaines de candidatures aux emplois de généralistes et de personnel de bureau affichés sur le site Web de la CFP. L'an dernier, pour des postes de commis de bureau, il y a eu 265 concours qui ont attiré plus de 100 candidatures et 13 concours qui en ont attiré plus de 500.
- Il y avait par ailleurs un nombre insuffisant de candidates et candidats qualifiés pour des postes de spécialistes comme des traducteurs et des traductrices, des inspecteurs et inspectrices d'aéronefs, des spécialistes des sciences ainsi que des spécialistes des politiques.

Divers problèmes de maintien en poste sont aussi apparus :

- La fonction publique perd un grand nombre de nouveaux membres du personnel embauchés pour une durée indéterminée : des 3 269 recrues nommées pour une durée indéterminée embauchées de l'externe en 1999–2000, près de 8 % avaient quitté au 31 mars 2001.
- Les ministères signalent la perte de personnes clés possédant des compétences hautement spécialisées au profit d'universités et de l'industrie, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Canada.

³⁰ Corporate Leadership Council, op. cit., p. 27.

³¹ Corporate Leadership Council, op. cit., p. 27, 29.

- Les collectivités fonctionnelles³² — comme la réglementation et l’inspection, les communications, les sciences et la technologie — ont commencé à analyser leur profil démographique particulier afin de cerner leurs problèmes de relève.
- Nos analyses de certaines professions nous ont permis de constater que le taux de roulement est très variable selon les régions : celles ayant les taux de chômage les plus bas ont le plus haut roulement.
- Des inquiétudes croissantes se manifestent au sujet du départ à la retraite d’une grande proportion de la population des cadres supérieurs, qui s’accompagne d’une perte de capacité en matière de leadership et de mémoire institutionnelle.

³² On entend par collectivités fonctionnelles ou interfonctionnelles certaines collectivités d’intérêt qui transcendent les limites des ministères (p. ex. les finances, le personnel, la technologie de l’information, les politiques).

Sondages récents

Sondage auprès des étudiants et étudiantes

À l'été 2000, nous avons sondé les employées et employés étudiants, en mettant l'accent sur ce qu'ils désiraient dans une carrière future, la qualité de leur expérience de travail étudiant ainsi que leur intérêt à l'égard d'une future carrière au gouvernement fédéral. Le rapport se trouve à l'adresse :

http://www.psc-cfp.gc.ca/research/surveys/students/index_f.htm

ou en anglais à l'adresse :

http://www.psc-cfp.gc.ca/research/surveys/students/index_e.htm

Enquête auprès des nouveaux employés et employées

En février 2001, nous avons tenu une enquête auprès des nouvelles employées et nouveaux employés permanents embauchés entre le 1^{er} juillet 1999 et le 30 juin 2000. L'étude portait sur des questions se rapportant à la recherche d'emploi, à l'expérience de travail et au maintien en poste. Le rapport se trouve à l'adresse :

http://www.psc-cfp.gc.ca/research/surveys/new_hires/prelim_pres_f.htm

ou en anglais à l'adresse :

http://www.psc-cfp.gc.ca/research/surveys/new_hires/prelim_pres_e.htm

Sondage de l'APEX auprès des cadres supérieurs et leurs équivalents

En avril 2001, un sondage a été effectué auprès des cadres supérieurs et leurs équivalents par un consortium comprenant le Secrétariat du Conseil du Trésor, la Commission de la fonction publique, l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada (APEX) et le Centre canadien de gestion. Le sondage portait sur les plans de carrière, l'expérience en milieu de travail et les intentions en matière de départ. Le rapport analysant les résultats de ce sondage sera bientôt affiché sur le site Web de la Direction de la recherche de la CFP à l'adresse :

http://www.psc-cfp.gc.ca/research/index_f.htm

ou en anglais à l'adresse :

http://www.psc-cfp.gc.ca/research/index_e.htm

D'après les observations de la CFP, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la fonction publique, il était clair qu'il fallait systématiquement évaluer la portée et la nature des défis tant au chapitre du recrutement que du maintien en poste. Il était également évident qu'il s'agissait d'enjeux complexes peu susceptibles de se prêter à des solutions uniformes. Ces observations ont été confirmées par les résultats des travaux de recherche effectués au cours des deux dernières années sur les attitudes et les intentions de départ de divers groupes d'employés et employées.

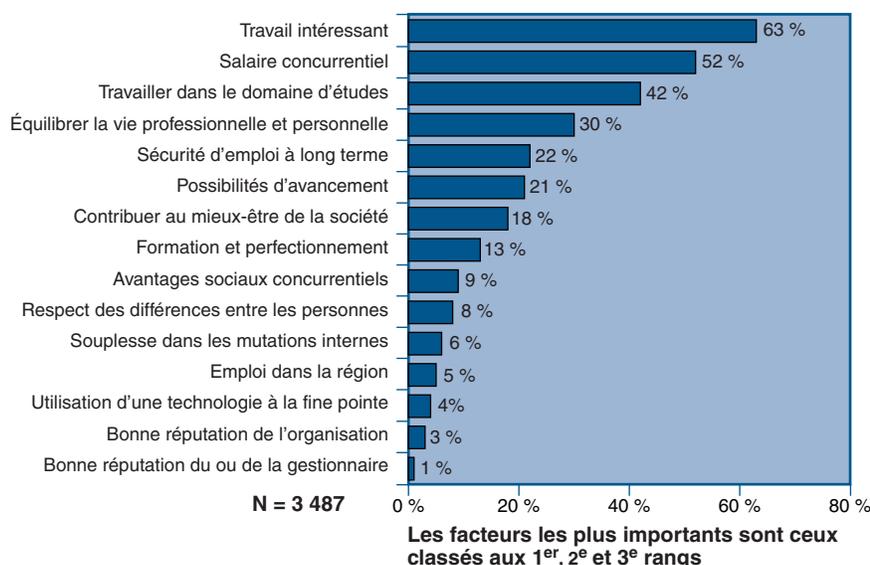
3.2 Répondre aux aspirations des étudiants et étudiantes

Les étudiants et étudiantes qui travaillent dans la fonction publique sont bien informés au sujet de cette dernière et ils constituent un bassin éventuel de recrues. En outre, lorsqu'ils discutent de leur expérience de travail avec leurs collègues étudiants, ils contribuent à mettre en valeur la fonction publique. Nous avons étudié cette population au cours de l'été 2000 afin de déterminer leurs intérêts et leurs points de vue au sujet des carrières à la fonction publique.

3.2.1 Intérêts professionnels des étudiants et étudiantes

Un enjeu important en ce qui a trait au recrutement et au maintien en poste des étudiants et étudiantes est le lien entre leurs aspirations professionnelles et les emplois qui leur seront offerts. Comme la figure 3 le démontre, les étudiants et étudiantes ont indiqué qu'un travail intéressant, un salaire concurrentiel et la possibilité de travailler dans leur domaine d'études étaient très importants pour leur carrière future. De nombreux autres aspects intéressants étaient importants pour un bon pourcentage d'étudiants et d'étudiantes, y compris l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, la sécurité d'emploi et les possibilités d'avancement.

Figure 3 : Facteurs les plus importants dans le choix d'une carrière après la fin des études



Intérêt à poursuivre une carrière dans la fonction publique — Bien que les étudiants et étudiantes ayant un emploi d'été ont relevé un certain nombre d'aspects positifs à la fonction publique et dans les unités de travail auxquelles ils étaient affectés, seulement la moitié d'entre eux ont dit vouloir faire carrière à la fonction publique. Compte tenu du nombre peu élevé de jeunes sur notre marché du travail et de notre engagement à se doter d'un effectif représentatif, et à la lumière des rapports faisant état de la difficulté à attirer des professionnels très scolarisés, nous sommes déçus de constater qu'un plus grand nombre d'étudiants et d'étudiantes ne veulent pas faire carrière à la fonction publique.

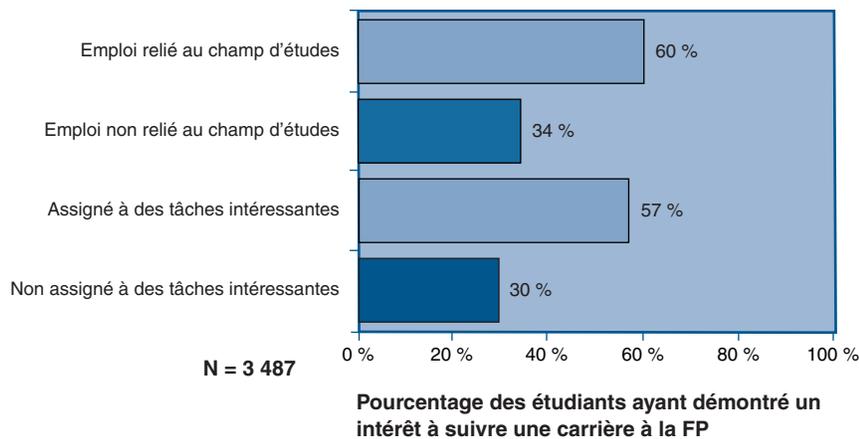
Les personnes les moins attirées par un emploi dans la fonction publique sont :

- **les étudiantes et étudiants plus jeunes,**
- **les étudiants et étudiantes inscrits en génie et en sciences appliquées,**
- **les étudiantes et étudiants issus des minorités visibles, et**
- **les étudiants et étudiantes d'université, comparativement à ceux des collèges ou des écoles techniques.**

On note deux corrélations principales au sujet du manque d'intérêt des étudiants et des étudiantes à l'égard d'un emploi dans la fonction publique : l'absence d'une expérience de travail pertinente dans le cadre de leur affectation d'été et les attentes peu élevées au sujet des niveaux de rémunération dans la fonction publique.

Correspondance entre le travail et les études et intérêts — Comme le montre la figure 4, les étudiants et étudiantes qui n'ont pas été affectés à des tâches intéressantes ou dont le travail n'était pas lié à leur domaine d'études étaient beaucoup moins intéressés par une carrière à la fonction publique.

Figure 4 : Intérêt dans une carrière à la FP selon le type de travail étudiant

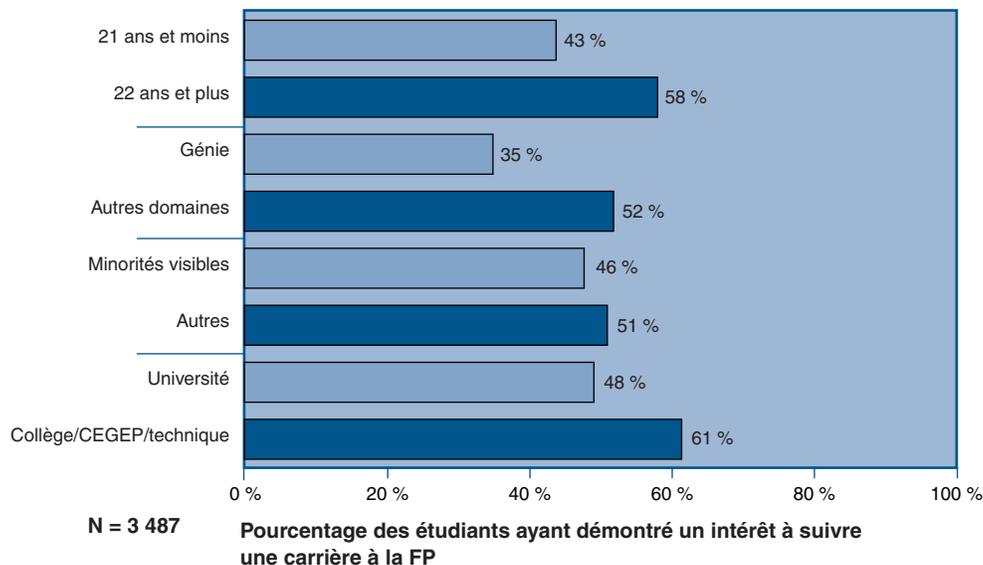


Leur expérience de travail a soit donné naissance, soit renforcé la croyance à l'effet que la fonction publique ne peut offrir une carrière intéressante. Bon nombre d'étudiants et d'étudiantes employés étaient très avancés dans leur programme d'études postsecondaires et auraient pu raisonnablement s'attendre à acquérir une expérience de travail d'été axée sur leurs intérêts professionnels.

La figure 5 montre que les étudiants et étudiantes plus jeunes, les ingénieurs et ingénieures et les personnes qui ont fait des études supérieures sont les moins intéressés à poursuivre une carrière à la fonction publique. Une analyse plus détaillée de cette recherche peut être consultée dans les rapports complets diffusés sur le site Web de la CFP.³³

³³ http://www.psc-cfp.gc.ca/research/surveys/students/index_f.htm ou en anglais à l'adresse : http://www.psc-cfp.gc.ca/research/surveys/students/index_e.htm

Figure 5 : Proportions des étudiants intéressés dans une carrière à la FP selon les caractéristiques démographiques



Une recherche récente menée par le Conference Board du Canada montre que d'excellents programmes d'emploi pour les étudiants et étudiantes offrent des avantages concurrentiels supérieurs pour les employeurs qui recrutent de nouvelles personnes.³⁴ Cette recherche révèle que les programmes d'emploi pour les étudiants et étudiantes offrent des avantages plus intéressants qu'un investissement dans la promotion d'une organisation comme un bon endroit de travail. Elle fait valoir l'importance de bons programmes d'emploi pour les étudiants et étudiantes aux fins de recrutement futur à la fonction publique.³⁵

3.2.2 L'importance des salaires concurrentiels

Les étudiants et étudiantes qui accordaient la plus grande importance aux salaires concurrentiels étaient les moins portés à croire qu'ils trouvaient de tels salaires dans la fonction publique.

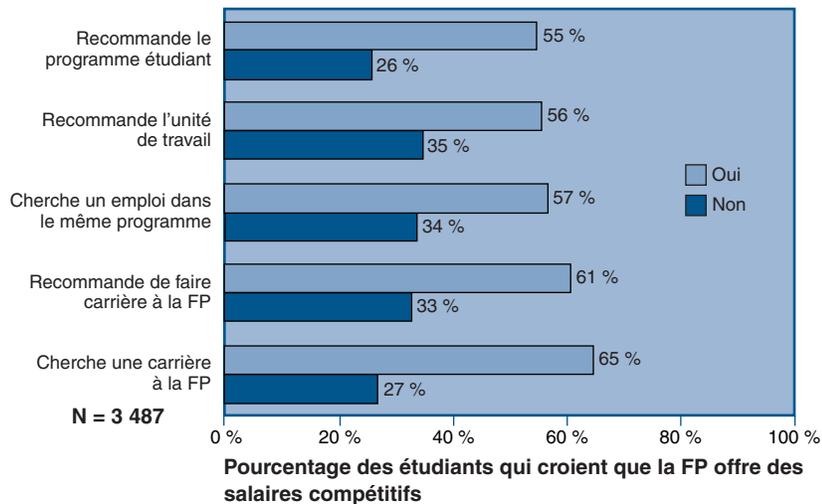
³⁴ Judith MacBride-King, Conference Board du Canada, *What to Do before the Well Runs Dry: Managing Scarce Skills*, 2000.

³⁵ En réponse à ces constatations, la CFP a transmis des trousseaux d'information aux gestionnaires sur l'embauche d'étudiants et d'étudiantes et sur la façon d'améliorer leurs affectations de travail. Cette information se trouve sur le site Web emplois.gc.ca http://www.emplois.gc.ca/fswep-pfete/manager/index_f.htm ou en anglais à l'adresse : http://www.jobs.gc.ca/fswep-pfete/manager/index_e.htm ou sur le site Web de Publiservice : http://publiservice.gc.ca/hr/psr-rp/managers_f.htm ou en anglais à l'adresse : http://publiservice.gc.ca/hr/psr-rp/managers_e.htm

Ce fut particulièrement le cas des étudiantes et étudiants issus des minorités visibles pour qui un salaire concurrentiel était la plus grande priorité et, seulement deux de ces étudiants et étudiantes sur cinq s'attendaient à ce que la fonction publique offre de tels salaires. Une constatation d'importance : les étudiants et étudiantes en génie et en sciences appliquées ainsi qu'en informatique — technologie de l'information comptaient parmi ceux qui ne croyaient pas trouver des salaires concurrentiels dans la FP.

Comme le démontre la figure 6, les préoccupations au sujet de la rémunération étaient liées aux intentions de carrière des étudiants et étudiantes. Ainsi, ceux et celles qui estimaient ne pas trouver un salaire concurrentiel dans la FP étaient, de moitié, moins enclins à chercher un emploi dans la fonction publique que les personnes qui croyaient y trouver un salaire concurrentiel. Parallèlement, les étudiantes et étudiants préoccupés au sujet des niveaux de rémunération dans la fonction publique étaient moins portés à recommander à leurs collègues un travail dans la fonction publique.

Figure 6 : Proportions des étudiants qui croient que la FP offre des salaires compétitifs selon les intentions de carrière



En ce qui a trait aux différences liées aux domaines d'études, nous avons constaté que les étudiantes et étudiants dans certains domaines (droit et justice criminelle; commerce; gestion et administration des affaires; sciences informatiques et de l'information; génie et sciences appliquées) étaient beaucoup moins portés à dire qu'ils chercheraient à faire carrière à la fonction publique, lorsque le salaire est un facteur important dans leur choix d'employeur. Fait intéressant : la priorité accordée aux salaires n'a aucune incidence sur l'intention de faire carrière

dans la fonction publique pour les étudiantes et étudiants en éducation, en beaux-arts et arts appliqués, en sciences sociales, en mathématiques et sciences physiques ainsi qu'en administration publique.

3.2.3 Mise en valeur de la fonction publique — Un modèle unique ne convient pas à tous et toutes

Bien que nous ayons relevé comme préoccupations principales un travail intéressant, un emploi dans le domaine d'études de l'étudiant ou de l'étudiante et la rémunération, il y a bien d'autres éléments en jeu. Un pourcentage considérable d'étudiantes et étudiants sont intéressés par d'autres facteurs professionnels, notamment la sécurité d'emploi et les possibilités de perfectionnement. Les domaines d'études des étudiants et étudiantes ainsi que les régions où ils ont travaillé étaient souvent associés à leurs diverses préférences professionnelles et points de vue quant à l'attrait d'une carrière à la fonction publique. Il est possible de consulter, sur le site Web de la recherche de la CFP, les profils des résultats pour chaque région, tandis qu'une étude plus détaillée et une comparaison des différences régionales figurent dans le rapport final sur le sondage.³⁶

Nous avons été déçus de constater que seulement 18 % des étudiantes et étudiants ayant un emploi d'été ont qualifié la contribution au mieux-être de la société comme un facteur clé de leur choix de carrière. Même si la fonction publique met en valeur son travail au service de la société et offre d'autres aspects intéressants, notamment l'ouverture aux personnes ayant des antécédents diversifiés, ces considérations ne sont pas importantes pour la plupart des étudiants et étudiantes. En fait, la plupart d'entre eux sont d'avis que ces éléments constituent les attributs de la fonction publique, mais ne les classent pas parmi leurs principales considérations aux fins de choix de carrière.

Le défi de mettre en valeur et de positionner le travail de la fonction publique réside dans la possibilité de trouver un équilibre entre deux impératifs : d'abord, une mise en valeur générale afin de les sensibiliser au large éventail d'emplois éventuels et, deuxièmement, une mise en valeur plus ciblée afin d'attirer les étudiants et étudiantes d'un domaine d'études particulier ou d'une région particulière. Même si la fonction publique offre un large éventail de perspectives de carrière, les recrues éventuelles veulent connaître les emplois disponibles dans leur domaine de spécialisation, les perspectives d'avenir dans ces spécialisations et ce que peut leur offrir un ministère ou une unité de travail en particulier. Bon nombre d'employeurs de pointe du secteur privé ont conclu que « la conception d'une meilleure

³⁶ Ces documents peuvent être consultés aux adresses suivantes : http://www.psc-cfp.gc.ca/research/index_f.htm ou en anglais à l'adresse : http://www.psc-cfp.gc.ca/research/index_e.htm

image au chapitre de l'emploi passe par la différenciation de l'offre. »³⁷ C'est pourquoi la CFP a préparé, à l'intention des ministères, des rapports spécialisés sur les résultats du sondage mené auprès des étudiantes et étudiants, et y a inclus un nombre considérable de détails afin d'aider les gestionnaires et les spécialistes des RH à attirer des candidats et candidates ayant des compétences particulières.

Le sondage mené auprès des fonctionnaires fédéraux a mis en lumière les différences considérables entre les ministères en ce qui a trait à leur culture, au climat qui règne au sein de la gestion et aux conditions de travail, notamment au chapitre des heures supplémentaires ou du soutien en matière de perfectionnement du personnel. Pour cette raison, les recrues éventuelles pourraient constater qu'on répond différemment à leurs besoins dans différentes parties de la fonction publique.³⁸

Les ministères peuvent être plus concurrentiels si leurs conditions de travail, affectations de travail et culture organisationnelle répondent aux besoins et intérêts des recrues éventuelles.

3.3 Sondage auprès des nouveaux employés et nouvelles employées

3.3.1 Répondre aux aspirations des nouveaux employés et nouvelles employées

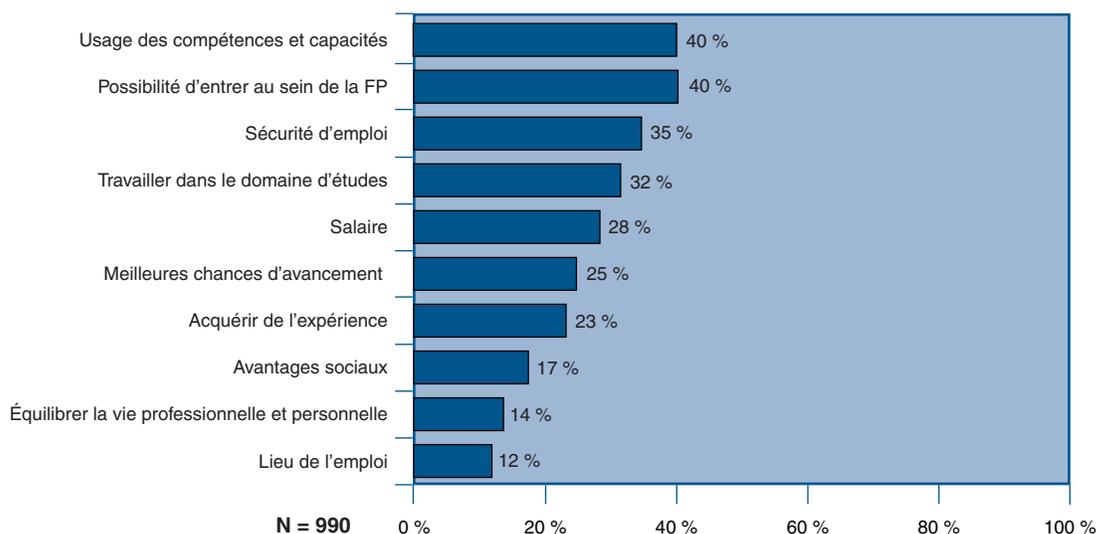
L'étude des aspirations professionnelles des étudiants et étudiantes nous a renseignés sur les aspirations des personnes qui seront bientôt sur le marché du travail. Par ailleurs, le sondage auprès des nouveaux employés et employées fournit des renseignements sur les personnes qui ont récemment fait une recherche d'emploi. On note certains parallèles entre les problèmes des étudiants et étudiantes et ceux des nouveaux employés et employées nommés pour une durée indéterminée. Comme l'indique la figure 7, la plupart de ces personnes — embauchées entre juillet 1999 et juin 2000 — ont accepté un poste pour les raisons suivantes :

³⁷ Corporate Leadership Council, *The Compelling Offer: Executive Overview*, 1999, p. 32.

³⁸ On peut consulter les résultats du *Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux* aux adresses suivantes : <http://www.survey-sondage.gc.ca/cddata/00/result-f.htm> ou en anglais à l'adresse : <http://www.survey-sondage.gc.ca/cddata/00/result-e.htm>

- utilisation des connaissances, compétences et capacités;
- possibilité d'entrer à la fonction publique;
- sécurité d'emploi; et
- possibilité de travailler dans son domaine d'études.

Figure 7 : Raisons qui ont motivé l'acceptation de l'emploi à la fonction publique



3.3.2 Profil des nouveaux employés et nouvelles employées

Nous devons supprimer l'image que la nouvelle employée ou le nouvel employé nommé pour une durée indéterminée est une personne récemment diplômée qui ne possède aucune expérience de travail d'importance.³⁹ Seulement 31 % de nos répondants et répondantes correspondent à ce profil. La plupart des employées et employés sondés sont âgés entre 30 et 39 ans. Seulement environ un tiers ont 30 ans ou moins — la moyenne d'âge est de 36 ans. De plus, les nouvelles recrues sont très scolarisées — 59 % possèdent un baccalauréat ou un diplôme d'un niveau supérieur (26 % ont un diplôme de deuxième cycle) et 27 % possèdent d'autres certificats d'études postsecondaires de niveau inférieur à celui du baccalauréat.

³⁹ 44 % des recrues de niveau postsecondaire ont obtenu leur diplôme avant 1995.

Ces personnes plus âgées et scolarisées possèdent une grande expérience de travail antérieure. Près de la moitié des nouvelles recrues ont acquis une expérience dans le secteur privé. Tel que relevé dans une section précédente portant sur le travail temporaire, un grand nombre de personnes possédaient une expérience récente ou une expérience acquise précédemment à titre de travailleur/travailleuse temporaire dans des ministères gouvernementaux. Plus de 10 % avaient été embauchées à des postes de niveau supérieur classés dans des groupes de relève des cadres de direction, soit ces catégories de postes classés à un ou deux niveaux inférieurs à la catégorie des cadres de direction. Les hypothèses au sujet des besoins des nouvelles recrues et les politiques et pratiques concernant la main-d'œuvre devraient refléter la réalité de cette très grande tranche d'âge et de ce large éventail d'expérience.

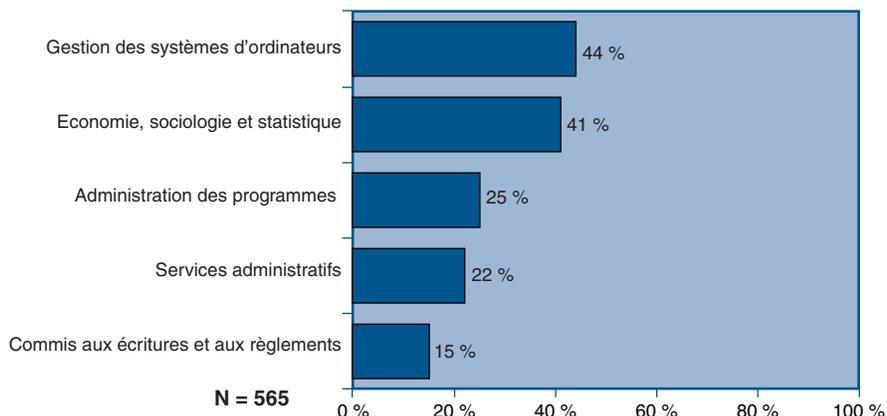
Satisfaction à l'égard de l'emploi — Les nouvelles recrues sont satisfaites de leur emploi (77 % l'ont indiqué) et un grand pourcentage (85 %) ont signalé qu'elles recommanderaient à d'autres le travail dans la fonction publique. Une majorité d'entre elles estiment que leurs collègues les ont traitées avec respect, que le ministère ou l'organisme constitue un bon lieu de travail et qu'elles savaient ce que leur gestionnaire attendait d'elles au travail. Malgré ces attitudes positives, 27 % ont signalé qu'elles quitteraient la fonction publique au cours des cinq prochaines années.

Au moment de mener notre sondage, 8 % des nouvelles recrues avaient déjà quitté; parmi les personnes sondées, 27 % prévoient quitter au cours des cinq prochaines années.

3.3.3 Les nouvelles recrues les plus à risque de quitter

En même temps que nous avons constaté que les étudiantes et étudiants dans certains domaines d'études étaient moins attirés par un travail à la fonction publique, nous avons aussi relevé que les employés et employées ayant une certaine formation scolaire étaient plus enclins à dire qu'ils quitteraient au cours des cinq prochaines années. La figure 8 présente le pourcentage des nouvelles recrues de divers groupes professionnels qui ont l'intention de quitter. Deux groupes professionnels importants — gestion des systèmes d'ordinateurs (CS) et économie, sociologie et statistique (ES) — figurent en haut de la liste des groupes professionnels où les gens sont les plus susceptibles de partir.

Figure 8 : Intentions de quitter au cours des 5 prochaines années selon la catégorie professionnelle



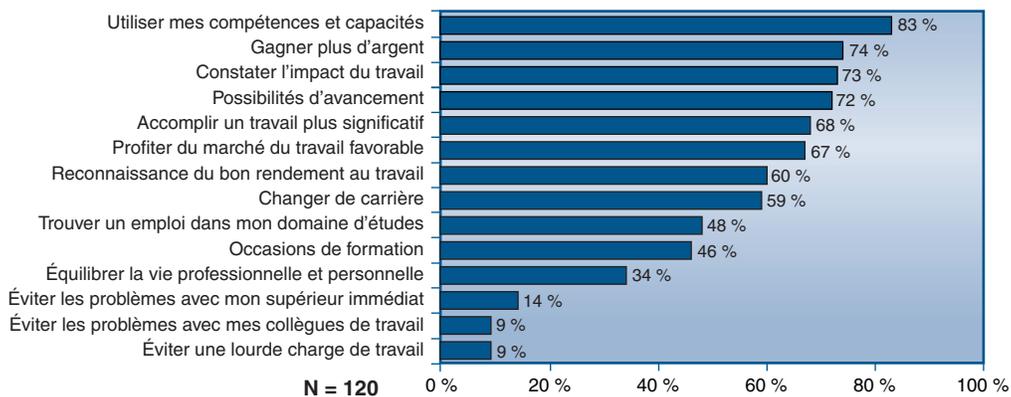
En outre, les membres des minorités visibles, des personnes plus scolarisées et plus jeunes, sont plus enclins à prévoir quitter, tout comme les personnes embauchées à l'extérieur de la fonction publique. Par contraste, seulement 19 % des membres du personnel administratif et de soutien prévoyaient quitter au cours des cinq prochaines années. Compte tenu de cet écart, il faudra peut-être adapter les stratégies pour maintenir en poste les nouvelles recrues selon les préoccupations de chaque groupe.

Une constatation revêt une importance particulière à la lumière du récent ralentissement économique. En effet, environ 27 % des nouvelles recrues ont indiqué qu'elles auraient préféré un emploi dans le secteur privé. Plus de la moitié de ces personnes ont signalé leur intention de quitter d'ici cinq ans. Comme le chômage augmente dans le secteur privé et que nous continuons à embaucher, de plus en plus nous nous trouverons devant la perspective d'embaucher des personnes pour qui la fonction publique est un deuxième choix. À moins que nous offrions le genre d'expérience de travail qui intéresse ces personnes, nous pouvons nous attendre à ce que bon nombre d'entre elles quittent lorsque l'économie reprendra et que le secteur privé recommencera à embaucher de façon dynamique.

La fonction publique est la plus à risque de perdre des personnes difficiles à recruter, à savoir les travailleurs et travailleuses du savoir, les personnes très scolarisées et les jeunes.

Bon nombre des nouvelles recrues prévoient quitter pour des raisons semblables à celles mentionnées par les étudiants et étudiantes qui ont manifesté un manque d'intérêt à l'égard d'une carrière à la fonction publique. Comme l'indique la figure 9, la première et la troisième raisons les plus souvent mentionnées sont liées à la nature du travail. Les nouvelles recrues quitteraient pour trouver un travail là où leurs compétences seraient mieux utilisées et où leurs efforts auraient un impact. La deuxième raison la plus souvent mentionnée est la perspective de gagner plus d'argent.

Figure 9 : Raisons qui contribuent à la décision de quitter la fonction publique



La toute première raison pour se joindre à la fonction publique était également la toute première raison invoquée pour quitter. Les personnes recrutées à qui on a promis un emploi dans leur domaine de spécialisation seront difficiles à maintenir en poste si on ne respecte pas cet engagement à leur égard.

Lorsque nous avons étudié les groupes qui présentaient le plus de risque de départ, nous avons relevé dans chaque groupe des variantes distinctes quant aux raisons invoquées.

Employés et employées plus jeunes — Les nouvelles recrues âgées de 30 ans ou moins sont plus nombreuses à prévoir quitter que celles qui ont plus de 30 ans (30 % c. 22 %). Les principales raisons invoquées pour quitter sont une meilleure utilisation de leurs compétences et capacités (88 %), une plus grande reconnaissance des incidences de leur travail (83 %), un travail plus significatif (77 %) ainsi que l'obtention d'un meilleur salaire (75 %). En outre, ces personnes sont plus nombreuses que d'autres à avoir signalé que le salaire était une raison importante pour rejoindre les rangs de la fonction publique.

Compte tenu du profil d'âge de plus en plus avancé de l'effectif de la fonction publique, cette conclusion ne présage rien d'intéressant pour ce qui est du renouvellement de la fonction publique par des employés et employées plus jeunes.

Minorités visibles — Les membres des minorités visibles étaient plus enclins à signaler leur intention de quitter d'ici cinq ans par rapport aux autres nouvelles recrues (34 % c. 25 %). Bien que ces personnes soient entrées à la fonction publique pour des raisons autres que le salaire, un nombre très peu élevé de minorités visibles (32 %) estimaient que les salaires étaient concurrentiels à la fonction publique comparativement aux autres nouvelles recrues (51 %). Leurs principales raisons justifiant leur intention de quitter étaient une meilleure utilisation de leurs compétences et capacités, l'obtention d'un meilleur salaire et de plus grandes possibilités d'avancement.

Cette dernière constatation nous ramène à une recherche menée par la CFP et portant sur les taux de promotion des membres des groupes de l'équité sur plus d'une décennie de dotation à la fonction publique. Cette recherche a relevé que les membres des minorités visibles faisaient effectivement moins l'objet d'une promotion.⁴⁰ Bien que les membres des minorités visibles ne soient pas le seul groupe à quitter afin d'obtenir plus de possibilités d'avancement, il est nécessaire d'étudier des données plus récentes sur les tendances quant aux promotions afin de déterminer si les départs justifiés par cette raison s'appuient sur un nombre moins élevé de promotions.⁴¹

Grâce au rapport Perinbam, la fonction publique s'est engagée à augmenter l'embauche de membres de minorités visibles afin d'atteindre un niveau de représentation proportionnel au

⁴⁰ Ravi Pendakur, Stan Lee, Fernando Mata et Natalie Dole, *Mobilité professionnelle et avancement dans la fonction publique fédérale*, CFP et Patrimoine canadien, 2000.

⁴¹ La CFP prévoit mettre à jour ses travaux de recherche afin de se pencher sur les expériences plus récentes des groupes de l'équité au regard des promotions.

niveau de leur disponibilité sur le marché du travail. Toutefois, nos constatations laissent à penser que des taux plus élevés de recrutement ne permettront pas nécessairement d'atteindre une meilleure représentation si le taux de roulement demeure tout aussi élevé.

Une augmentation du recrutement de membres de minorités visibles n'améliorera pas la représentation de la fonction publique si le nombre de départs est élevé et ce, de façon disproportionnée.

Travailleurs et travailleuses du savoir — Parmi les nouveaux employés et employées aux postes scientifiques et professionnels, 34 % ont indiqué qu'ils avaient l'intention de quitter et parmi ceux et celles occupant un poste de la catégorie administration et service extérieur, 31 % prévoient quitter. Nous avons déjà démontré que, dans ces grandes catégories professionnelles, certains groupes particuliers — notamment gestion des systèmes d'ordinateurs (CS) et économie, sociologie et statistique (ES) — affichent un pourcentage très élevé de personnes qui prévoient quitter la fonction publique.

Ces travailleurs et travailleuses du savoir sont très scolarisés et il n'est pas surprenant de constater que 74 % d'entre eux ont un diplôme universitaire par rapport à 29 % des autres répondants et répondantes. Seulement 39 % de ces personnes estimaient que les salaires offerts à la fonction publique sont concurrentiels par rapport à 64 % chez les autres. Leurs principales raisons avancées pour quitter la FP sont une meilleure utilisation de leurs compétences et capacités, la possibilité d'obtenir un meilleur salaire et de plus grandes possibilités d'avancement.

Groupes de relève des cadres de direction — Nous étions particulièrement intéressés à connaître les points de vue des membres des groupes de relève compte tenu du nombre prévu de départs à la retraite des membres du groupe de cadres de direction au cours de la prochaine décennie. En général, leurs préoccupations n'étaient pas différentes de celles des autres groupes d'employés et d'employées très scolarisés. Les facteurs les plus distincts de ce groupe semblaient être leurs plus grandes préoccupations au sujet de la charge de travail, du nombre inadéquat de ressources pour exécuter le travail et l'absence de la formation nécessaire pour exécuter leur travail.

Incidences — Les deux principaux thèmes pour tous les groupes à haut risque de départ prématuré étaient le salaire et la qualité du travail. Quitter pour obtenir de plus grandes possibilités d'avancement peut être considéré à la fois comme une question de rémunération et une question de qualité du travail. Les postes de niveau supérieur offrent une meilleure rémunération et on leur associe plus facilement une plus grande portée et des défis

importants, la possibilité d'avoir plus d'impact et un meilleur équilibre entre les intérêts et les études.

Les personnes qui ne sont pas suffisamment stimulées et intéressées par leur travail seront les plus aptes à quitter. Plus précisément, les ministères et les gestionnaires qui s'attaquent à ces questions par une organisation plus efficace du travail obtiendront un taux de roulement plus bas.

Les attentes professionnelles auxquelles on ne répond pas entraîneront inévitablement un haut taux de roulement. Il est donc important, au moment de recruter, de comprendre les attentes des employées et employés éventuels et d'en discuter afin de déterminer si leurs besoins peuvent être satisfaits.

3.4 Sondage de l'APEX auprès des cadres de direction et équivalents

Le maintien en poste n'est pas seulement un enjeu pour les nouveaux employés et employées éventuels et les nouvelles recrues. Les cadres de direction (c.-à-d. les personnes de la catégorie EX) et ceux de niveaux équivalents dans d'autres catégories professionnelles assument des rôles clés en matière de leadership. Ces personnes représentent un investissement important pendant la durée de leurs fonctions dans la fonction publique et, comme on l'a mentionné, leur départ prématuré entraîne des coûts élevés, à savoir une perte de productivité dans l'ensemble de la fonction publique.

Parmi les personnes de niveaux équivalents, il y a les scientifiques supérieurs, les avocats et avocates et d'autres professionnelles et professionnels payés à un taux équivalant à celui de cadre de direction. Bon nombre d'entre eux gèrent des groupes de professionnels dans leurs domaines de spécialisation. Si leur rôle a une grande importance, ils constituent également des groupes de relève importants pour l'effectif cadre. Deux de ces groupes équivalents —ES-07 (c.-à-d. les personnes qui occupent un poste de niveau 7 et travaillent comme économistes, sociologues et statisticiens et statisticiennes) et AS-08 (c.-à-d. les personnes qui occupent un poste de niveau 8 et qui s'acquittent de tâches liées aux services administratifs) — représentaient environ 11 % des nominations à un poste de cadre supérieur au cours de la dernière décennie.

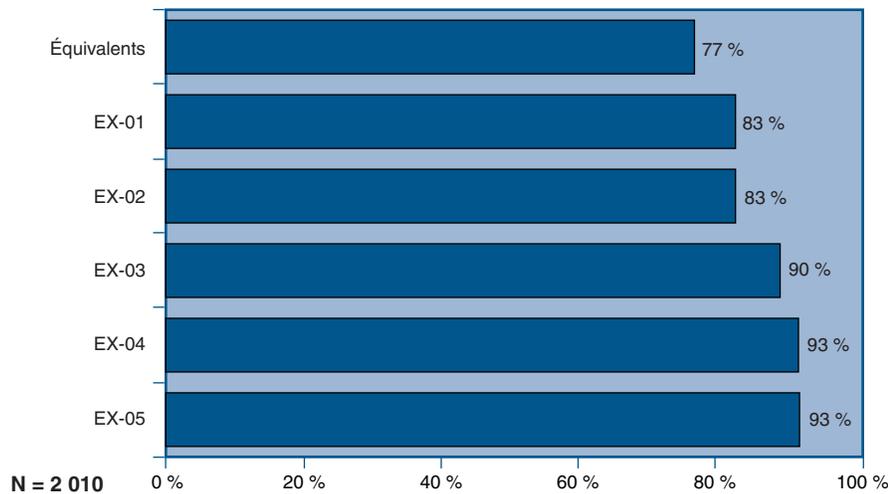
Au printemps 2001, la CFP s'est jointe à un groupe dirigé par l'APEX (Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada) afin de mener un

sondage auprès des cadres de direction et des personnes occupant un poste équivalent.⁴² Ce sondage visait à étudier les intentions de départ à la retraite et les facteurs liés aux départs prématurés.

3.4.1 Satisfaction à l'égard de l'emploi

Tel que mentionné dans le *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux*,⁴³ la satisfaction à l'égard de l'emploi est étroitement liée au niveau hiérarchique dans la fonction publique. Par conséquent, il n'est pas surprenant de constater, dans le présent sondage, que 83 % des cadres de direction et des personnes de niveaux équivalents étaient satisfaits de leur carrière, mais que ce taux de satisfaction variait selon leur place dans la hiérarchie. La figure 10 montre que la satisfaction à l'égard de l'emploi est plus faible chez les personnes de niveaux équivalents (77 %) et plus forte chez les EX-05 (93 %). Le niveau de satisfaction des personnes de niveaux équivalents était à peu près semblable à celui des personnes récemment embauchées.

Figure 10 : Proportions des cadres de direction et du groupe des équivalents satisfaits de leur carrière



⁴² Le sondage a été réalisé grâce à un partenariat entre la CFP, le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Centre canadien de gestion.

⁴³ Les résultats du *Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux* peuvent être consultés aux adresses suivantes : <http://www.survey-sondage.gc.ca/cddata/00/result-f.htm> ou en anglais à l'adresse : <http://www.survey-sondage.gc.ca/cddata/00/result-e.htm>

Parallèlement, la satisfaction à l'égard de la mobilité professionnelle est également liée au niveau hiérarchique. Les cadres de direction des niveaux les plus élevés (EX-03 et plus) sont beaucoup plus satisfaits des possibilités de mobilité que ceux des niveaux moins élevés et des niveaux équivalents. Dans l'ensemble, juste un peu moins de 60 % des cadres de direction et un peu moins de 50 % des équivalents sont satisfaits des possibilités de mobilité professionnelle.

Cette constatation est liée à la perception selon laquelle la plupart des ministères favorisent les candidates et candidats internes dans les concours. Plus de la moitié des participants et participantes au sondage (56 %) qui avaient posé leur candidature en vue d'une promotion dans les 24 derniers mois s'accordaient pour dire que le concours et le processus d'évaluation avaient favorisé les candidates et candidats du ministère concerné. Cette perception reflète la situation réelle. En effet, l'an dernier (2000-2001), seulement 23 % de tous les mouvements au sein de la collectivité des cadres de direction (promotions, mutations et nominations intérimaires) étaient interministériels, les autres 77 % étant intraministériels. En outre, les cadres de direction ayant cette perception étaient moins satisfaits des possibilités de mobilité professionnelle que ceux qui n'étaient pas d'accord avec le point de vue selon lequel les candidats et candidates du ministère avaient été favorisés (53 % c. 69 %).

3.4.2 Intention de quitter

Le calendrier des départs à la retraite et des autres départs présente un intérêt important à la fois aux fins de planification de la relève et de perfectionnement professionnel des personnes appelées à remplacer. Dans l'ensemble, les trois quarts des cadres de direction et équivalents prévoyaient quitter au cours des dix prochaines années et environ 40 % prévoyaient quitter dans les cinq prochaines années. Comme le montre le tableau 2, les cadres de direction et équivalents participant au sondage pouvaient indiquer l'une des quatre intentions de départ suivantes :

- quitter la fonction publique pour poursuivre une autre carrière;
- prendre une retraite avec pension réduite dès que possible;
- prendre une retraite avec pension non réduite, mais moins que le montant maximal; ou
- prendre une retraite avec pension maximale.⁴⁴

⁴⁴ Pour la plupart des cadres de direction et équivalents, la pension non réduite est versée lorsque l'âge et le nombre d'années de service donnent un total de 85.

Tableau 2. Options de départ dans les groupes de cadres de direction et équivalents

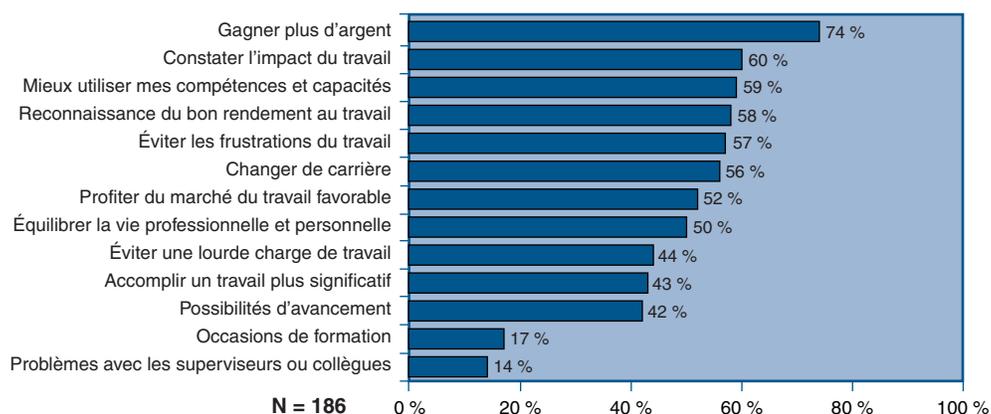
	Cadres de direction n = 1 474	Équivalents n = 384
Quitter pour poursuivre une carrière différente	10 %	13 %
Prendre la retraite avec une pension réduite aussitôt que possible	8 %	8 %
Prendre la retraite avec une pension non réduite, mais moins que le maximum	47 %	41 %
Prendre la retraite avec la pension maximale	31 %	31 %
Ne sait pas	5 %	8 %

Les personnes qui quittent pour un autre emploi ou qui prévoient prendre une retraite hâtive représentent les secteurs éventuels de maintien en poste plus longs. Dans les deux groupes, 8 % ont indiqué qu'ils prendraient une pension réduite le plus tôt possible et 10 % des cadres de direction et 13 % des équivalents ont, quant à eux, mentionné qu'ils quitteraient pour poursuivre une autre carrière. Parmi les cadres de direction qui prévoyaient quitter, 78 % ont dit qu'ils prendraient leur retraite avec une pension maximale ou une pension non réduite, comparativement à 72 % des équivalents.

Comme on pouvait s'y attendre, il y a un lien entre la satisfaction à l'égard de l'emploi et les intentions futures. Les cadres de direction satisfaits de leur carrière étaient beaucoup plus enclins à rester à la FP jusqu'à leur départ à la retraite, avec pleine pension, que ceux qui étaient insatisfaits (33 % c. 22 %). Réciproquement, les cadres de direction qui étaient insatisfaits de leur carrière étaient plus portés à vouloir quitter la fonction publique pour poursuivre une autre carrière que ceux qui ont exprimé de la satisfaction à l'égard de l'emploi (20 % c. 8 %). Parallèlement, certaines similitudes étaient évidentes du côté des équivalents. Ainsi, les personnes qui étaient insatisfaites de leur carrière étaient deux fois et demie (27 %) plus portées à vouloir quitter le gouvernement pour poursuivre une carrière ailleurs que les personnes satisfaites de leur emploi (10 %).

Dans le cas des cadres de direction et équivalents, certains enjeux liés au milieu de travail étaient à l'origine de l'intention de quitter prématurément la fonction publique. Certaines de ces raisons correspondaient étrangement à celles formulées par les nouvelles recrues, notamment des facteurs de rémunération et des facteurs liés à la qualité du travail. Comme la figure 11 le montre, les raisons les plus souvent invoquées par les cadres de direction et équivalents pour vouloir quitter afin de poursuivre une autre carrière sont la possibilité de gagner plus d'argent, de trouver un travail ayant un plus grand impact et une meilleure utilisation de leurs compétences et capacités.

Figure 11 : Raisons qui contribuent à la décision de quitter la fonction publique pour poursuivre une carrière différente, Groupes des cadres de direction et des équivalents



Bien que ces raisons soient relativement cohérentes dans les deux groupes, proportionnellement, plus de cadres de direction prévoyaient quitter pour assurer un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle (47 % c. 53 %). La charge de travail pourrait expliquer cet écart. Les cadres de direction ont signalé qu'ils travaillaient en moyenne 55 heures par semaine par comparaison à tout juste un peu moins de 51 heures par semaine pour les équivalents.

Parmi les raisons invoquées plus particulièrement par les équivalents pour vouloir quitter afin de poursuivre une autre carrière, on note le désir de gagner plus d'argent (84 % c. 71 %), de constater davantage l'impact de leur travail (65 % c. 58 %) et de mieux utiliser leurs études, leur formation et leurs compétences (67 % c. 56 %). Leurs réponses ressemblaient étroitement à celles des nouvelles recrues.

Incidences — Même si plusieurs cadres de direction et équivalents ont indiqué qu'ils voudraient prendre leur retraite au cours de la prochaine décennie, cette situation ne devrait pas être considérée comme une crise de leadership. Pour les personnes qui ont manifesté un haut niveau de satisfaction à l'égard de l'emploi, la décision ultime de quitter est dictée davantage par l'âge et la proximité de la retraite que par une insatisfaction à l'égard du milieu de travail. Les départs prématurés comptent pour moins de 20 % des départs prévus et ceux-ci sont liés à des questions de rémunération et de milieu de travail. Des stratégies visant à maintenir en poste les employés et employées près de la retraite pourraient retarder l'inévitable marche vers la retraite. Dans les commentaires formulés, on a relevé que les employeurs qui font face à des pénuries de main-d'oeuvre croissantes devront réviser leurs politiques en matière de retraite s'ils ne peuvent trouver suffisamment de travailleurs et travailleuses plus jeunes.⁴⁵

⁴⁵ Banque TD, « Canada's Talent Deficit », *TD Economics*, 6 septembre 2001.

4. Principaux défis et conclusions

Alors que nous rédigeons le présent rapport, d'importants efforts se déploient afin de réformer et d'améliorer le système des RH. Le Groupe de travail sur la modernisation des RH proposera une réforme institutionnelle générale du système de RH. Idéalement, le nouveau système nous permettra de mieux coordonner la gestion des RH tout en facilitant l'harmonisation stratégique des enjeux de RH avec d'autres aspects clés de la fonction publique. Sans cette orientation intégrée et la capacité d'établir un lien entre les enjeux de RH et les plans d'activités généraux, la fonction publique ratera des occasions fondamentales de servir les Canadiens et les Canadiennes.

La CFP adopte actuellement des mesures afin de mieux positionner les efforts de recrutement de la fonction publique, selon la description qui en est donnée dans le Plan d'action en matière de recrutement.⁴⁶ Ces efforts visent à corriger les problèmes immédiats découlant des conditions du marché du travail de la fin des années 1990, problèmes dont il a été question tout au long du présent rapport. On trouvera ci-après les aspects stratégiques les plus importants pour la compétitivité future de l'emploi à la fonction publique.

4.1 La concurrence pour l'obtention des talents essentiels

Comme nous l'avons déjà démontré dans le présent rapport, la structure par âge de la fonction publique reflète à la fois le vieillissement de la génération du baby-boom et le nombre relativement restreint de nouveaux jeunes fonctionnaires pendant l'Examen des programmes. En conséquence, la fonction publique sera touchée de façon plus aigüe que d'autres employeurs par les départs à la retraite des membres de la génération du baby-boom. En outre, l'intensification du travail intellectuel à la fonction publique nous mettra en concurrence plus directe avec d'autres employeurs de l'économie du savoir.

Ces facteurs interviendront au cours de la prochaine décennie, quels que soient les cycles économiques à court terme. La convergence de ces facteurs démographiques devrait se traduire par une augmentation de la concurrence entre la fonction publique et les autres employeurs pour l'obtention d'employées et d'employés hautement compétents. D'après les constatations exposées dans le présent rapport, nous pouvons conclure que plusieurs types de mesures sont nécessaires : certaines exigent une infrastructure et une intervention centralisées alors que d'autres requièrent des efforts au niveau de chaque ministère, région et unité de travail.

⁴⁶ *Plan d'action en matière de recrutement : Coup d'oeil sur le passé, regard vers l'avenir*, Commission de la fonction publique, septembre 2001. Disponible à l'adresse : http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/rap/index_f.htm ou en anglais à l'adresse : http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/rap/index_e.htm

Nos sondages ont démontré que la fonction publique est confrontée à d'importants défis pour recruter et maintenir en poste du personnel compétent. Les éventuelles recrues qui possèdent la scolarité et les caractéristiques que nous souhaiterions le plus attirer sont également celles qui risquent le plus de partir une fois que nous les avons attirées. Il y a donc un double risque pour la qualité de la fonction publique si le personnel d'expérience quitte ou part à la retraite de façon prématurée comme l'affirme le sondage de l'APEX.

Même si ce rapport met surtout l'accent sur les défis d'attirer du nouveau personnel à la fonction publique et de maintenir en poste les nouvelles recrues, il y a également le problème de la perte de mémoire institutionnelle et d'expérience qu'entraînera le départ à la retraite des fonctionnaires.

Afin de contribuer à atténuer les pénuries de main-d'oeuvre, il pourrait être également nécessaire de trouver de nouvelles façons d'« inciter » des employés et employées plus chevronnés soit à retarder leur départ à la retraite ou à continuer à apporter une contribution une fois à la retraite.

4.2 Exigences en matière d'infrastructure et de soutien centralisé

Planification des RH — Pour que la fonction publique soit concurrentielle, il lui faut planifier efficacement. Cela exigera des investissements constants en recherche afin de comprendre les facteurs d'influence et les motivations des recrues éventuelles et des employées et employés de grande valeur. Comme les conditions du marché du travail changent, il faudra également être en mesure d'améliorer les modalités et les conditions d'emploi locales et à l'échelle de la fonction publique et d'offrir un environnement propice à attirer et à maintenir en poste des éléments doués. Une meilleure planification devrait regrouper diverses dimensions du régime des RH aux échelons central et ministériel, permettant ainsi d'harmoniser les systèmes, les politiques et les pratiques de gestion pour améliorer notre situation concurrentielle. La CFP continuera de collaborer afin d'appuyer ces efforts grâce à nos recherches dans le domaine de la démographie et du marché du travail.

Le rapport démontre que pour relever nos défis au chapitre du recrutement et du maintien en poste, le milieu de travail et les politiques relatives à la rémunération de la fonction publique doivent avoir un lien avec la recherche qu'effectue la CFP sur le marché du travail. Seule une approche pleinement intégrée à la planification des ressources humaines permettra d'avoir l'assurance de disposer du personnel nécessaire pour réaliser les plans et les priorités des ministères.

Une stratégie globale des RH pour la fonction publique doit prendre en compte les besoins de recrutement et de dotation sous l'angle des politiques des RH touchant les pratiques en milieu de travail, le perfectionnement du personnel et la rémunération.

Infrastructure technologique — La CFP investit dans la technologie du recrutement électronique depuis un certain nombre d'années. Notre principal site de recrutement sur Internet (<http://emplois.gc.ca>) attire de grands volumes de candidatures pour de nombreux types d'emplois. Afin de demeurer concurrentiels, nous devons encore améliorer le site Web des emplois pour que notre interface avec le public demeure à la hauteur de celle des autres employeurs de l'économie du savoir. Nous devons également investir dans des logiciels de présélection et dans d'autres aspects technologiques afin d'accélérer le traitement d'un grand volume de candidatures pour certains types d'emplois. Des employeurs du secteur privé utilisent actuellement la technologie pour automatiser nombre de leurs processus de présélection afin de pouvoir faire des offres aux candidats et candidates en temps opportun.

Pour que la dotation soit concurrentielle et opportune, la fonction publique aura besoin d'investir de façon durable dans le recrutement électronique.

Rémunération — Grâce à l'Internet, les personnes à la recherche d'un emploi ont désormais au bout des doigts de l'information concernant à la fois le nombre d'emplois disponibles dans leur domaine ainsi que les conditions en rémunération offertes par divers employeurs. Au moment où il y a reprise de l'économie et où le marché du travail devient plus concurrentiel, les employées et employés — et pas seulement les personnes à la recherche d'un emploi — peuvent déterminer rapidement et facilement si leurs conditions de rémunération sont concurrentielles.

Les perspectives à long terme quant à un marché du travail hautement concurrentiel n'ont pas changé. La rémunération pèse lourdement tant dans les intentions de poser sa candidature aux emplois de la fonction publique que dans l'intention de la quitter, pour des groupes d'employées et d'employés clés. Ces groupes sont les jeunes et les minorités visibles — dont on a besoin pour rafraîchir et diversifier l'effectif — ainsi que les professionnelles et professionnels très instruits — dont on a besoin pour combler les postes de « travailleuses et travailleurs du savoir » de plus en plus nombreux ainsi que pour remplacer les cadres supérieurs qui partent.

Nous avons besoin de conditions de rémunération concurrentielles pour nous assurer de pouvoir attirer et maintenir en place des employées et employés de haut calibre.

4.3 La nature et la qualité du travail

Emploi d'étudiants et d'étudiantes — De par sa taille, la fonction publique du Canada devrait être en mesure d'offrir des expériences de travail de haute qualité. Les programmes d'emploi d'été, d'expérience de travail et d'enseignement coopératif doivent être perçus par les gestionnaires d'embauche non seulement comme des sources de main-d'oeuvre temporaire mais aussi comme des outils de recrutement et des investissements dans l'avenir de la fonction publique. La qualité du placement influe énormément sur l'intérêt manifesté par les étudiantes et étudiants à poursuivre une carrière à la fonction publique ainsi que sur la réputation générale de la fonction publique comme employeur. Un mauvais jumelage de l'emploi et des études est un important facteur de mécontentement chez les employées et employés étudiants.

Afin d'attirer de futurs employés et employées, les ministères doivent offrir aux étudiants et étudiantes une affectation bien organisée (mentorat, programme de travail clair et travail stimulant) et bien apparier le domaine d'études au contenu de l'emploi.

Qualité de l'emploi à temps plein — Une bonne concordance entre le poste et les études ainsi que les intérêts des employées et employés nouvellement embauchés et susceptibles de l'être est essentielle à l'efficacité du recrutement et du maintien en poste. Si la concordance est mauvaise, les ministères et les gestionnaires d'embauche pourront échouer dans leurs efforts en vue d'attirer des candidates et candidats qualifiés à des postes ou constater des taux de roulement supérieurs à la moyenne. Tant pour les étudiantes et étudiants que pour les employées et employés nouvellement embauchés, un mauvais jumelage de l'emploi et des compétences est la principale raison les incitant à chercher un emploi ailleurs.

Les ministères doivent répondre aux attentes des employées et employés et s'efforcer d'offrir un travail et des conditions de travail propices au maintien en poste.

Possibilités de mobilité en emploi et de promotion — Pour maintenir en poste les employés et les employées, il faut leur offrir des occasions d’acquérir de nouvelles compétences en emploi et de se préparer à de futures possibilités d’emplois.

Les ministères et les unités de travail qui investissent dans leurs employées et employés réussiront à se créer une réputation positive au sein de la fonction publique et devraient annoncer leurs possibilités de perfectionnement et autres possibilités de façon dynamique.

4.4 Le défi du marketing

Faire connaître la fonction publique comme un bon milieu de travail et le rendre tel est une responsabilité largement partagée. Comme le démontrent nos premiers travaux de recherche, il nous faut une approche générale en matière de marketing pour informer les candidates et candidats potentiels que la fonction publique offre de nombreux types de carrières différents. Cette question ne touche pas seulement la CFP, mais également les nombreux ministères qui recrutent des spécialistes qu’on ne retrouve pas dans d’autres secteurs de la fonction publique.

Notre approche générique en matière de marketing est insuffisante pour attirer à la fonction publique des individus possédant des compétences spécialisées et issus de collectivités et de contextes diversifiés. Nos recherches indiquent que les jeunes et les professionnelles et professionnels très instruits sont à la recherche de particularités d’emplois spécifiques, tout comme les membres de certains groupes d’équité.

Pour certaines professions, nous avons besoin de stratégies de recrutement adaptées. Alors qu’intervient la reprise de l’économie, il nous faudra trouver et maintenir en poste du personnel spécialisé, particulièrement dans des régions où les marchés du travail sont très concurrentiels.

4.5 Un dernier mot au sujet de la modernisation des RH

Le gouvernement est maintenant en voie de moderniser le régime des RH. En examinant les aspects particuliers abordés dans le présent rapport, voici quelles sont nos observations au sujet du processus.

Premièrement, dès que le système des RH sera modernisé, il faudra de nouveaux investissements pour faire la transition afin que les perturbations que provoque inévitablement une réorganisation ne mettent pas en veilleuse les problèmes de recrutement et de maintien en poste. Nous souhaitons des investissements croissants dans la planification stratégique des RH, les systèmes d'information du personnel et le recrutement électronique, des niveaux d'investissements soutenus dans les programmes de marketing et de recrutement ainsi que dans le domaine de la recherche sur le marché du travail et les aspects démographiques. L'investissement dans ce dernier domaine est essentiel pour conserver la capacité de cerner les secteurs de vulnérabilité et pour éviter de perdre l'avantage concurrentiel pendant la transition.

Deuxièmement, il devrait y avoir des investissements suffisants pour soutenir la modernisation et nous permettre d'apporter les changements nécessaires aux politiques des RH tout en améliorant la culture organisationnelle et les pratiques de gestion. De tels investissements nous aideront à maintenir en poste les membres des groupes clés comme les jeunes, les minorités visibles et les employées et employés très instruits ayant des compétences particulières.

Troisièmement, la réussite à long terme du processus dépendra de la façon dont le régime des RH se positionnera pour relever les défis du recrutement et du maintien en poste qui nous attendent.

Même si la modernisation vise à rationaliser les systèmes des RH complexes, à améliorer les relations de travail et à simplifier les systèmes de dotation, nos efforts devraient d'abord et avant tout viser à améliorer notre capacité d'attirer et de maintenir en poste les membres d'un effectif dévoué, hautement compétent et déterminé à mieux servir les Canadiennes et les Canadiens.