



PRÉSENTE

RAPPORT *SUR* *TRANSITIONS FP :*

***SOLUTIONS COLLECTIVES
POUR
LE RECRUTEMENT
ET
LE MAINTIEN À L'EMPLOI***

SEPTEMBRE 2002

AVANT-PROPOS

La conférence *Transitions FP* qui a eu lieu du 3 au 5 septembre 2002 a été une occasion importante pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, cette conférence a servi de dialogue entre des gestionnaires chevronnés et des jeunes qui se sont récemment joint aux rangs de la fonction publique et parmi lesquels, un jour, les leaders de demain seront tirés. Le format, comme l'indique l'introduction à ce rapport « a défié les participants à faire preuve d'idéalisme et d'originalité tout en demeurant pratiques ».

La gestion des ressources humaines n'est jamais simple peu importe l'organisation; par contre, elle est particulièrement complexe au sein de la fonction publique. D'une part, le plus grand défi est d'assurer que des sauvegardes adéquates sont en place pour assurer que le Canada continuera à être desservi par une fonction publique professionnelle et non-partisane. D'autre part, la fonction publique doit aussi disposer de la flexibilité nécessaire pour être en mesure de répondre aux besoins et aspirations des individus et de permettre aux gestionnaires de fonctionner adéquatement. La conférence a servi de forum pour aborder ces questions complexes afin de répondre aux besoins de la fonction publique au 21^e siècle.

La deuxième raison pour laquelle la conférence était une occasion importante est qu'il s'agissait d'une initiative de jeunes professionnels qui se sont récemment joints à la fonction publique. La décision d'organiser une telle conférence illustre leur confiance personnelle impressionnante et le succès de l'organisation de cette conférence a souligné un niveau élevé de compétence. Mais le fait que ces jeunes ont fait preuve d'initiative en organisant cette conférence, souligne encore plus qu'ils accordent une grande importance à rendre la fonction publique un employeur de choix pour d'autres jeunes et un bon milieu de travail pour les personnes qui s'y joignent.

Pour ma part, il m'a fait plaisir de travailler en compagnie des jeunes professionnels qui ont organisé cette conférence. Leur dévouement et leurs compétences sont de bon augure pour l'avenir de la fonction publique du Canada.

Arthur Kroeger

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	1
Introduction	2
Établir le contexte	4
Méthodologie	5
Recrutement	7
Maintien à l'emploi	15
Conclusion	20
Annexe A	24
<i>Liste des participant-e-s</i>	
Annexe B	28
<i>Ordre du jour</i>	
Annexe C	30
<i>Recrutement — Données brutes</i>	
Annexe D	37
<i>Maintien à l'emploi — Données brutes</i>	

REMERCIEMENTS

Au nom de l'Initiative Transitions, nous aimerions remercier nos commanditaires : Industrie Canada, le Centre canadien de gestion et la Commission de la Fonction publique et la *School of Public Policy and Administration* de l'université Carleton. Ces organismes progressifs nous ont fourni les ressources nécessaires pour nous permettre de concrétiser nos idées.

Nous aimerions remercier les conférenciers et panelistes suivants pour leur générosité et pour avoir partagé leurs points de vue avec nous : Amelita Armit, Calum Carmichael, Linda Duxbury, Glynnis French, Robert J. Giroux, Matt Jones, Robert Lafleur, Alan Ritchie, et Gisèle Samson-Verreault. Un merci tout spécial à l'honorable Mitchell Sharp pour ses paroles motivatrices.

Nous aimerions également exprimer notre profonde reconnaissance à notre Comité consultatif virtuel pour son appui inestimable et ses conseils judicieux : l'honorable Jocelyne Bourgon, Scott Serson, V. Peter Harder, Gene Swimmer, Jean-Guy Fleury, Laura Chapman et Huguette Labelle.

Le succès de ce type d'initiative dépend souvent de l'aide de bénévoles qui consacrent leur temps et leurs énergies pour veiller à ce que rien ne soit laissé au hasard. *Transitions FP* ne fait pas exception à la règle; nous voulons donc remercier Bader Saryeddine, Ningzhi Lou, Bing Zhang, Yang Song, Jennie Yendell, Robyn Rivard, Tanya Neima, et Michael Goodyer.

Transitions FP est devenue une réalité grâce à l'inestimable contribution des personnes suivantes : Richard Rochefort, Charanpreet Bhattal, Joanne Erwin et James Kendrick, du Centre canadien de gestion; Lori Brooks et Kathleen Hickey, de l'Université Carleton; John Banigan, John Mihalus et Brad Kelly, d'Industrie Canada; Geoffrey Dean et Johanne Prud'homme, du Bureau du Conseil privé; Zivana Pavic, du Secrétariat du Conseil du Trésor; Raymond Crête, Louise Lemay et Simon Cantin, de la Commission de la fonction publique (CFP); et Nicole Bazinet et le personnel du Centre de conférences du gouvernement, ainsi que Buffet Charbonneau.

Nous aimerions également remercier le Forum des politiques publiques, le Projet de recherche sur les politiques et Industrie Canada pour avoir fourni des locaux de réunion à l'Initiative Transitions.

Enfin, nous aimerions remercier Arthur Kroeger, dont l'appui constant, l'encouragement et les conseils nous ont porté à croire en notre projet et à en faire une réalité. Il a fait la promotion de notre cause comme si elle était la sienne, et nous sommes extrêmement reconnaissants pour son soutien indéfectible envers *Transitions FP*.

Merci,

L'Initiative Transitions

INTRODUCTION

De récentes études indiquent que, d'ici 10 ou 15 ans, beaucoup d'employés seniors de la fonction publique fédérale seront admissibles à prendre leur retraite. En fait, certains ministères pourraient perdre jusqu'à 40 pour cent de leur main-d'œuvre dans les 10 prochaines années. Si des politiques efficaces de recrutement et de maintien à l'emploi ne sont pas élaborées, la fonction publique fédérale sera confrontée à une pénurie critique de personnel qualifié et expérimenté. La fonction publique du Canada doit s'assurer de pouvoir attirer et maintenir ce type de personnel pour maintenir la capacité de remplir son mandat.

Il n'est donc pas surprenant que ces questions aient capté l'attention des chefs de file de la fonction publique et que beaucoup de travail ait déjà été investi pour étudier le recrutement et le maintien à l'emploi.

L'Initiative Transitions a été entreprise en mai 2001 par un groupe d'étudiants et de jeunes professionnels voulant aborder des questions de politiques publiques d'actualité, sans adopter une prise de position particulière.

L'Initiative Transitions est heureuse de présenter ce rapport intitulé *Transitions FP : Solutions collectives pour le recrutement et le maintien à l'emploi*. Cette conférence hautement interactive a eu lieu au début septembre 2002 et réunissait des étudiants et des fonctionnaires de tous les paliers de gouvernement qui ont examiné les questions difficiles liées à la planification efficace et adéquate des ressources humaines dans la fonction publique fédérale.

Nous avons encouragé les participants à la conférence à tirer leurs propres conclusions et à travailler avec d'autres pour élaborer des mesures pertinentes, et nous vous invitons à en faire de même. *Transitions FP* a mis les participants au défi de se montrer idéalistes et de faire

preuve d'originalité là où c'est pratique. Le lecteur du présent rapport remarquera cependant que pas toutes les idées issues des sessions remue-méninges de la conférence ne sont originales. En fait, plusieurs des « solutions » peuvent être interprétées par les spécialistes en ressources humaines – souvent appelés à formuler des idéaux – comme loin d'être révolutionnaires. Le fait de réexaminer d'anciennes idées constitue selon nous une pratique saine. En particulier, lorsqu'un groupe de 75 personnes soulèvent une même idée spontanément, qu'il s'agisse d'une idée familière ou d'une solution tangible qui a précédemment été abandonnée, nous sommes d'avis que l'ancienne idée a de la valeur justement *parce qu'elle* revient sur le tapis, et qu'elle ne doit donc pas être rejetée d'emblée. L'innovation, assagie par les leçons apprises au fil du temps, devrait engendrer des solutions judicieuses et responsables.

Ceci étant dit, nous invitons le lecteur à considérer ce rapport au même titre que la conférence : un nouvel élément qui vient s'ajouter aux efforts formels et informels déployés en vue d'apporter des réformes au chapitre des ressources humaines dans la fonction publique, qui fera bientôt face à une grave crise dans ce domaine.

ÉTABLIR LE CONTEXTE

En mai 2001, l'Initiative Transitions, un groupe d'anciens étudiants de la *School of Public Policy and Administration* de l'université Carleton, s'est réunie pour discuter de la possibilité de rassembler des intervenants de partout à travers le pays en vue d'aborder les questions de politique publique d'actualité. Pour notre première initiative, nous avons réuni des intervenants pour se concerter et élaborer des solutions collectives à certains problèmes de recrutement et de maintien à l'emploi auxquels est confrontée la communauté d'élaboration de politiques du gouvernement fédéral.

L'Initiative Transitions a établi certains principes clés pour les guider dans l'élaboration de l'ordre du jour de leur tout premier événement. Ces principes ont servi de base à *Transitions FP : Solutions collectives pour le recrutement et le maintien à l'emploi*.

L'Initiative Transitions a cherché à réunir 100 participants provenant de milieux divers : étudiants, nouvelles recrues, cadres moyens et hauts fonctionnaires du gouvernement. *Transitions FP* a été conçue pour susciter un débat significatif entre tous les intervenants, et ce, dans le but de cerner des solutions véritablement *collectives* grâce à un processus *participatif*.



Conformément à ces grands principes, les objectifs premiers de *Transitions FP* étaient :

- **De proposer des solutions** aux problèmes que rencontrent les gens qui font la transition entre les établissements d'enseignement post-secondaires et la fonction publique fédérale;

- **D'établir un dialogue** entre les étudiants actuels, les nouveaux diplômés et les dirigeants de la fonction publique relativement à des questions liées au recrutement et au maintien à l'emploi; et
- **De discuter des leçons apprises, des prochaines étapes et des solutions** pouvant permettre de transformer la fonction publique fédérale en un employeur de choix, et d'atteindre une certaine stabilité en fait de ressources humaines à mesure que la main-d'œuvre active vieillit et se retire du marché du travail.

MÉTHODOLOGIE

Pour accomplir ces objectifs, l'Initiative Transitions a eu recours à une variété de méthodes. Elle a d'abord ouvert la conférence par une présentation sur les caractéristiques d'emploi qui sont hautement estimées par les fonctionnaires potentiels. Cela a été suivi d'une tribune sur le recrutement et le maintien à l'emploi dans la communauté fédérale d'élaboration de politiques. Le panel était formé d'universitaires, de hauts fonctionnaires et de nouveaux employés de la fonction publique fédérale. Leurs présentations respectives ont aidé à établir le contexte pour le reste de la conférence.

La deuxième journée, on a mis l'accent sur les défis au recrutement. Une fois que le groupe a eu terminé sa session remue-méninges et établi des priorités au niveau des défis, on a utilisé une matrice d'entrevues pour aider les participants à cerner des solutions pouvant leur permettre d'aborder les défis prioritaires, solutions :

- qu'ils pourraient mettre en œuvre par eux-mêmes;
- que leurs organisations pourraient élaborer et mettre en œuvre; et
- que d'autres organisations et l'ensemble du gouvernement pourraient mettre en œuvre.

On a également demandé aux participants de citer des pratiques exemplaires qu'ils pourraient mettre à profit. Ce processus a permis de s'assurer que tous les participants faisaient une contribution active et qu'ils s'adonnaient à une écoute active.

Pour ce qui est du maintien à l'emploi, les organisateurs ont choisi d'élaborer des solutions grâce à une technique appelée forum ouvert. Une fois que le groupe a eu déterminé 30 défis, on a encouragé les participants à répondre aux quatre mêmes questions auxquelles ils avaient répondu pour le recrutement, mais pour les deux défis au maintien à l'emploi qu'ils considéraient comme étant les plus importants.

Toutes les méthodes ont amené les participants à prioriser les défis tout en continuant à se concentrer sur le principal objectif, soit d'élaborer des solutions collectives.

RECRUTEMENT

La conférence a débuté par une présentation des constatations d'une étude entreprise par la *School of Public Policy and Administration* de l'université Carleton sur les caractéristiques d'emploi les plus estimées par les fonctionnaires potentiels. Dans le cadre de cette étude, commanditée par Industrie Canada, Gene Swimmer et Calum Carmichael ont examiné des facteurs liés à l'emploi qui influençaient les décisions de carrière des fonctionnaires fédéraux potentiels. Les points suivants soulignent certaines des répercussions sur l'élaboration de politiques :

- Des expériences travail-études satisfaisantes influencent la décision de chercher un emploi futur dans la même organisation.
- Le maintien à l'emploi tient davantage à la qualité des expériences des employés qu'à la rémunération.
- Certains croient que les promotions ne sont pas accordées sur la base du mérite.
- On devrait tenir compte des différences démographiques lorsqu'on aborde les questions liées au recrutement et au maintien à l'emploi.¹

Des messages clés des membres du panel reflétaient le fait que les politiques élaborées pour aborder les questions de recrutement et de maintien à l'emploi ne peuvent pas se faire à l'emporte-pièce si on veut qu'elles soient efficaces. Pour retenir les employés, il est important de comprendre que leurs besoins varieront selon les circonstances de leur vie et l'étape où ils en sont dans leur carrière.

Les hauts fonctionnaires qui participaient au panel ont fait remarquer que les ministères fédéraux s'attaquent aux défis en matière de recrutement et de maintien à l'emploi sur plusieurs fronts. Par exemple, un ministère a modifié son approche pour inclure des visites sur les campus, et a

¹Gene Swimmer et Calum Carmichael, « *Searching for Satisfaction : Job Attributes Valued by Potential Government Employees* », septembre 2002.

amélioré son efficacité quant à la façon dont il présente des offres aux employés potentiels. D'autres initiatives s'appuient sur des programmes généraux existants, tels que le mécanisme de préparation à l'emploi du gouvernement fédéral, utilisé pour embaucher d'anciens étudiants de programmes travail-études comme employés permanents.

Qu'est-ce qui attire les gens vers la fonction publique? Est-ce le désir de servir, la variété de carrières disponibles dans la fonction publique, la sécurité, et / ou les occasions de développement de carrière? Une fois que vous savez ce qui motive les gens à devenir des fonctionnaires, vous pouvez mettre au point des forfaits qui peuvent attirer les employés les plus compétents et les plus qualifiés. La deuxième journée de la conférence a été passée à identifier ce qui motive les gens à entamer une carrière dans la fonction publique, les défis liés au recrutement de nouveaux employés et les solutions à ces défis.

Glynnis French, secrétaire adjointe au Secrétariat du Conseil du Trésor, a ouvert les discussions de la journée en présentant les principaux défis que doit relever la communauté d'élaboration des politiques dans le recrutement de nouveaux employés. Cela a fourni un contexte pour trouver des solutions aux principaux problèmes auxquels le gouvernement fédéral fait face. Comme l'a dit un haut fonctionnaire, plusieurs de ces solutions ne sont pas nouvelles, mais aucun effort soutenu n'a été déployé pour les mettre en œuvre.

«Le changement commence avec vous et moi...»

La fonction publique a essayé en maintes fois de créer des solutions à l'échelle du gouvernement, et elles ne sont pas une panacée. Nous devrions nous concentrer sur notre propre domaine d'influence : votre environnement de travail. C'est là que les changements profonds débutent.» - Invitée

Il faut accorder une attention constante et exercer des pressions soutenues pour veiller à ce que les mesures visant à améliorer le processus de recrutement soient mises en œuvre à long terme. C'est dire que les gestionnaires, les hauts fonctionnaires et les nouveaux employés doivent collaborer pour simplifier le processus, former les joueurs clés, partager des renseignements à

l'intérieur des ministères et entre ceux-ci, et changer la culture du recrutement et de la gestion des ressources humaines au gouvernement fédéral.

ACCENT SUR LES SOLUTIONS PRATIQUES

Voici, ci-après, les solutions concrètes qui ont suscité le plus de discussions lors de la portion « recrutement » de la conférence. Pour une liste complète des défis et des solutions discutés dans le cadre de la conférence, consultez l'**Annexe C** intitulé *Recrutement – Données brutes*. Voici quelques-uns des points saillants :

Défis en ce qui a trait au processus

- *Rationaliser les politiques et le processus de recrutement, et établir des échéanciers de prise de décisions et un système de suivi pour suivre les progrès pendant les phases de sélection, d'épreuve et d'évaluation.* Un processus simple et transparent permettra aux gestionnaires de mieux comprendre le recrutement et de participer activement à celui-ci, et aux candidats de suivre leurs progrès au sein du système et de recevoir des rétroactions afin d'être en mesure de déterminer si l'emploi leur convient. La technologie existe pour faire de cette suggestion une réalité.

Défis en ce qui a trait à l'image

- *Créer des ambassadeurs de la fonction publique afin d'établir des liens avec les écoles, sensibiliser le public au sujet des occasions offertes dans la fonction publique, et présenter le visage humain du processus de recrutement à des salons de l'emploi et autres événements semblables.* Les candidats ont besoin d'une interaction humaine lorsqu'ils prennent des décisions au sujet d'une carrière dans la fonction publique. La technologie est efficace, mais un contact humain est nécessaire pour discuter de ce que c'est que de travailler dans la fonction publique et pour déterminer quel emploi leur conviendrait le mieux. Il existe des

programmes d'ambassadeurs non officiels; un programme plus vaste pourrait donc être aisément mis en place, élargi et amélioré. Des ambassadeurs bien formés pourraient aussi améliorer l'image négative de la fonction publique. De plus, des programmes publics comme « Une journée dans la vie » d'un employé de la fonction publique rehausseraient les occasions de carrière diversifiées et intéressantes qu'offre la fonction publique fédérale.

Défis en ce qui a trait à la coordination

- *Programmes de recrutement et de perfectionnement partagés et interministériels s'adressant aux candidats qui sont au début ou au milieu de leur carrière.* Ces types de programmes offrent les meilleures occasions possible de faire l'essai des divers postes de la fonction publique et d'acquérir des compétences dans divers domaines, peu importe où ils en sont dans leur carrière. Le détachement et des programmes tels que le Programme « Cours et affectations de perfectionnement », le Programme de perfectionnement EX et le Programme de stagiaires en gestion permettent aux nouveaux employés de se déplacer à l'intérieur d'un ministère et d'un ministère à l'autre et d'explorer des domaines d'intérêt. C'est là un élément clé pour trouver et recruter les meilleurs candidats possibles qui cherchent des occasions de perfectionnement stimulantes. D'excellents modèles de ces programmes existent déjà, et peuvent être reproduits d'un ministère à l'autre et d'une catégorie d'emploi à l'autre.

RÉCAPITULATION DES DISCUSSIONS SUR LE RECRUTEMENT

Le tableau ci-après comporte quelques caractéristiques que le lecteur devrait garder en tête en l'examinant :

- Les solutions « pratiques » suggèrent une mesure ou une politique gouvernementale / ministérielle plausible en matière de ressources humaines. Cependant, il peut parfois s'agir d'une chose que fait la personne pour

améliorer sa propre situation professionnelle et son moral.



- Les solutions « attitudinales » suggèrent des valeurs idéales, généralement acceptées ou indiquent qu'un changement culturel est nécessaire.

Plusieurs des défis et, donc, plusieurs des solutions, semblent viser les jeunes employés. Cela est remarquable, étant donné que *Transitions FP* réunissait des gens de tous âges et de tous les

milieux. Peut-être cela souligne-t-il le fait que les jeunes professionnels perçoivent le besoin de moderniser les processus actuels de recrutement et de maintien à l'emploi, et que, vu le remplacement croissant des « baby-boomers » par de nouvelles générations de fonctionnaires, la fonction publique devra changer sa culture et ses pratiques.

Défis en ce qui a trait au recrutement	Solutions attitudinales	Solutions pratiques / concrètes
<p>Processus d'embauche compliqué, lent et inefficace</p>	<ul style="list-style-type: none"> • S'engager à rationaliser les politiques / processus directeurs et à établir des échéanciers de prise de décision pour les phases de sélection, d'épreuve et d'évaluation • Céder le pouvoir de prise de décision et les renseignements au gestionnaire chargé de l'embauche • Fournir aux gestionnaires le temps, la formation et les ressources dont ils ont besoin pour le recrutement, ainsi que la reconnaissance qui leur est due • Limiter le recours aux employés occasionnels et à terme – mettre l'accent sur la rationalisation du processus d'embauche 	<ul style="list-style-type: none"> • Réexaminer le processus et la définition du processus d'embauche basé sur le mérite • Établir des bassins de candidats préqualifiés et des inventaires de compétences pour les divers profils • Former les gestionnaires au recrutement et leur donner les données et les outils de gestion des ressources humaines dont ils ont besoin, tels par exemple, de simples « guides pratiques ». • Créer des mécanismes comme des programmes de préparation à l'emploi pour attirer de nouveaux employés, et des détachements et transferts pour recruter des employés au sein de la fonction publique

	<ul style="list-style-type: none"> • S'engager à fournir aux candidats une rétroaction sur leur rendement en ce qui a trait aux demandes d'emploi et aux programmes de recrutement 	<ul style="list-style-type: none"> • Placer les gestionnaires et les personnes qualifiées au même endroit (par ex., salon de l'emploi) pour créer des occasions d'entamer le processus d'embauche • Créer des systèmes de gestion des demandes d'emploi, où les recrues peuvent suivre le progrès et le cheminement de leur demande
Image négative de la fonction publique	<ul style="list-style-type: none"> • Décider ce dont la fonction publique a besoin pour attirer des employés compétents 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion ciblée et soutenue • Partenariats avec les écoles, dans le cadre desquels on fournirait une éducation sur les occasions offertes par la fonction publique • Campagnes dans les écoles secondaires et les établissements post-secondaires sur les aspects positifs d'une carrière dans la fonction publique • Création de postes continus et à temps plein d'ambassadeurs de la fonction publique • Suivi et respect des engagements • Publier et distribuer une revue régulière pour les étudiants sur « une journée dans la vie d'un fonctionnaire » • Tenir des salons de l'emploi pour que les employés potentiels puissent associer un visage à la fonction publique et rencontrer des employeurs potentiels • Mettre à profit le succès des pratiques de recrutement fructueuses comme la campagne du MDN dans les salles de cinéma, ou les divers programmes de recrutement et de perfectionnement (PFAÉ, PSG, PRDP, CAP)
Concurrence pour recruter des employés qualifiés	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre l'accent sur le recrutement et la valorisation de personnes possédant les compétences professionnelles et de gestion requises • Accepter que le talent peut être brut et qu'il faudra peut-être le perfectionner • Insister sur le fait que les nouveaux employés sont responsables de leur propre cheminement de carrière 	<ul style="list-style-type: none"> • Recruter des gens tôt dans leurs carrière; axer le processus de recrutement post-secondaire sur les compétences clés • Organiser des campagnes de recrutement musclées pour des employés à diverses étapes de leur carrière • Permettre aux nouveaux employés de se déplacer à l'intérieur des ministères et d'un ministère à l'autre

<p>Absence d'initiatives de recrutement normalisées et coordonnées</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin de coopération avec la CFP et entre les ministères qui cherchent à recruter des types d'employés semblables • Décision d'équilibrer les systèmes de recrutement cédés et efficaces avec la coordination à l'échelle du gouvernement 	<ul style="list-style-type: none"> • Rehausser la coordination interne entre les ministères et à l'échelle du gouvernement • Initiatives de ressources humaines partagées entre les ministères pour des candidats semblables • Meilleur partage de renseignements et de pratiques exemplaires, puisque les renseignements sur le recrutement ne parviennent pas toujours aux gestionnaires de ligne • Synchroniser la planification des ressources humaines avec les cycles organisationnels ou de planification des activités • Combiner la technologie au contact personnel afin de donner un visage humain à un processus de recrutement efficace • Cesser de « chiper » des employés à d'autres ministères et organismes – le temps exigé par le transfert et la phase d'apprentissage constitue une perte nette pour le gouvernement fédéral
<p>Assurer un meilleur ajustement entre l'employé et leur poste</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Variété accrue dans les mandats et les études 	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce que les entrevues soient un dialogue bidirectionnel pour s'assurer de trouver le bon candidat • Demander aux employés d'élaborer des plans d'apprentissage et de carrière avec leurs superviseurs • Permettre aux employés de se déplacer à l'intérieur de l'organisation • Organiser des salons de l'emploi où des gestionnaires et des employés potentiels peuvent circuler et trouver des domaines d'intérêt partagés • Créer des descriptions de postes claires et concises, et expliquez clairement que les candidats peuvent poser d'autres questions au sujet du poste (ou parler à quelqu'un qui occupe actuellement un poste semblable) • Résister l'envie de survendre les poste de niveau d'entrée – présenter le travail et le niveau de responsabilité de manière objective • Créer des liens avec le ministère et la direction générale, pour que le candidat puisse faire des recherches sur le domaine d'emploi • Exiger que les gestionnaires possèdent des compétences en ressources humaines et des aptitudes interpersonnelles

		<ul style="list-style-type: none"> • Exiger que les nouveaux employés élaborent un plan de carrière et d'apprentissage • Faire participer les syndicats à la création d'occasions et de mécanismes de transfert vers des postes qui correspondent mieux aux compétences des candidats
Manque de diversité et de représentation dans le secteur public	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement fondamental à l'effet que la fonction publique doit refléter la diversité linguistique, raciale et culturelle de notre nation • Décision de rehausser la capacité du secteur public de servir les Canadiens en offrant davantage de formation linguistique 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire en sorte que l'examen de recrutement du secteur public mette l'accent sur ces qualités • Créer des programmes et occasions de recrutement ciblés pour les gens qui appartiennent à ces communautés • Faire participer les syndicats à l'augmentation de la diversité de leurs effectifs et de la fonction publique.

MAINTIEN À L'EMPLOI

Un participant a dit que le recrutement et le maintien à l'emploi sont deux côtés de la même médaille... on ne peut pas avoir l'un sans l'autre. À quoi sert-il de recruter de nouveaux employés talentueux si on ne dispose d'aucune stratégie pour les retenir? La troisième journée de la conférence a été consacrée à l'identification des principaux défis en matière de maintien à l'emploi dans la fonction publique et, surtout, à la concertation sur les façons de les surmonter.

Il a été souligné tout au long de la conférence, tant dans les présentations des professeurs Linda Duxbury, Gene Swimmer et Calum Carmichael que de façon anecdotique, que le maintien à l'emploi des employés des organismes gouvernementaux dépend d'une multitude de variables, dont, la nature du travail, la culture organisationnelle, les occasions d'avancement et de perfectionnement, les aptitudes interpersonnelles des superviseurs; ainsi que les valeurs et préférences souvent opposées associées aux différents groupes qui travaillent dans la fonction publique aujourd'hui. La plupart de ces variables sont désignées ou sous-entendues comme étant des *défis* dans le tableau ci-dessous.

*«Pourquoi ai-je changé –
ou changerai-je –
d'emploi? ...*

*Parce que parfois j'ai besoin de plus
d'argent et davantage de respon-
sabilités, et à d'autres moments de
ma vie, j'aurai besoin de plus de
temps. Les situations changent.
Si mon emploi actuel ne peut pas
s'adapter à ces faits nouveaux dans
ma vie – comme le mariage, l'achat
d'une maison, des enfants – je
trouverai un emploi qui le pourra.» -
Invitée*

ACCENT SUR DES SOLUTIONS PRATIQUES

On a discuté de plusieurs défis et solutions. Le présent rapport souligne ceux qui ont suscité le plus d'intérêt lors de la conférence. Veuillez consulter l'**Annexe D** pour une liste complète des défis et des solutions correspondantes.

Défis liés au bien-être au travail

- Formation obligatoire en gestion des ressources humaines pour les gestionnaires : c'est une suggestion réalisable qui pourrait être facilement mise en place à l'échelle du gouvernement ou dans les ministères. En outre, cette règle pourrait être appliquée par l'entremise des mécanismes d'imputabilité actuels.

Défis liés à la mobilité

- Un programme en vertu duquel les employés possédant une expertise particulière se déplaceraient entre des ministères qui ont besoin de compétences ou de spécialités semblables (telles que le développement durable, la mesure du rendement). Ce programme serait semblable au programme des stagiaires en gestion, mais à un niveau de cadre, et il pourrait être appliqué à plus grande échelle dans l'ensemble de la fonction publique. Il pourrait aider à rehausser le perfectionnement et le moral des employés et permettre aux organisations et aux individus de « magasiner » mutuellement pour trouver les meilleurs candidats possibles pour les postes.

Défis liés au développement professionnel

- Créer des liens formels entre les budgets de formation et les forfaits de rémunération individuels des employés afin de s'assurer que l'apprentissage continu soit un aspect important de l'emploi dans la fonction publique. Cela équivaut à un engagement à protéger l'investissement dans les ressources humaines du secteur public contre d'éventuelles compressions budgétaires – les budgets de formation sont souvent les premiers à partir. Cela pourrait aussi signifier un meilleur moral parmi les employés, étant donné qu'ils ont la possibilité de grandir dans leur carrière et qu'ils se sentent de plus en plus valorisés au sein de leur organisation. De plus, la fonction publique tout entière améliorerait continuellement son expertise, et obtiendrait ainsi un bon rendement sur son investissement.

RÉCAPITULATION DES DISCUSSIONS SUR LE MAINTIEN À L'EMPLOI

Le tableau récapitulatif qui figure à la page suivante reflète toutes les solutions qui ont été présentées. En examinant le tableau, on devrait garder à l'esprit que tout comme pour le recrutement, « pratique » suggère une mesure ou une politique gouvernementale / ministérielle plausible en matière de ressources humaines. Cependant, il peut parfois s'agir d'une chose que fait la personne pour améliorer sa propre situation professionnelle et son moral. « Attitudinal » suggère des valeurs idéales, généralement acceptées, ou indique qu'un changement culturel est nécessaire.

Défis en ce qui a trait au recrutement	Solutions attitudinales	Solutions pratiques / concrètes
La gestion du personnel n'est pas une priorité pour les gestionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre aux employés de prendre des risques 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendre la formation en gestion du personnel obligatoire pour tous les superviseurs, et ce, dès que possible • Les gestionnaires devraient travailler avec les employés pour élaborer des plans d'apprentissage et de carrière
Le manque de volonté des gestionnaires d'aborder les problèmes et les longs délais nécessaires pour résoudre les problèmes qui surviennent dans le milieu de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Les gens devraient saisir les occasions d'apporter des changements dans leur sphère d'influence • Comprendre les différences générationnelles (différentes valeurs pour différents groupes d'âge) lorsqu'on essaie d'apporter des changements • Être réaliste quant aux changements qui peuvent être apportés. Allez-y graduellement afin d'être certain de pouvoir réaliser ce que vous promettez. Cela permettrait d'éviter que le moral des employés ne baisse à cause de l'échec de « grandes réformes » 	<ul style="list-style-type: none"> • Cesser d'avoir recours à des consultants externes. Écoutez plutôt ce que vos propres employés vous disent • Expliquer clairement les attentes, les droits et les responsabilités – il faut les connaître et les <i>appliquer</i>
L'opinion selon laquelle « jeunesse » signifie incapacité / Manque de responsabilités ou de travail stimulant pour les nouveaux ou les jeunes employés	<ul style="list-style-type: none"> • Les gestionnaires doivent passer davantage de temps à se familiariser avec leurs employés et leurs compétences 	<ul style="list-style-type: none"> • Les employés peuvent faire preuve de leadership en participant à des activités organisationnelles (par ex, Centraide, comités ministériels) qui ne sont pas directement liées à leur travail

		<ul style="list-style-type: none"> • Les gens peuvent devenir membres de réseaux de jeunes
<p>Incapacité de se déplacer d'un ministère à l'autre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un changement de culture est nécessaire pour que les ministères puissent s'éloigner de la mentalité d'exclusivité • Avoir davantage recours au partage et à l'échange de postes entre les ministères 	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer le maintien à l'emploi en recrutant des gens dans des carrières • Élaborer des programmes de recrutement semblables aux programmes de recrutement spécialisé existants, axés autour de sujets qui vont au-delà des frontières ministérielles (par ex., environnement, planification d'activités, etc.). Les recrues passeraient donc un temps fixe dans divers ministères à travailler à ce sujet dans des contextes différents. Cela pourrait permettre de veiller à ce que la fonction publique retienne un employé en découvrant dans quel ministère il évolue le mieux. En outre, ces types de programmes pourraient être mis à la disposition de ceux qui sont déjà dans la fonction publique et utilisés comme outils de maintien à l'emploi • Permettre aux cadres moyens d'être plus mobiles afin de les exposer aux avantages qu'offrent les rotations régulières. Ces rotations pourraient s'inscrire dans leur plan de rendement
<p>Occasions de formation inadéquates</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La formation doit être continue et opportune 	<ul style="list-style-type: none"> • Donner à chaque employé une allocation de formation dans leur système de rémunération – cela permettrait de veiller à ce que l'argent soit dépensé à la formation et non sacrifié lors des « réaffectations » ministérielles • Élaborer / améliorer un site Web central qui renseigne sur les occasions de formation disponibles • Obliger les gestionnaires qui travaillent avec des employés à élaborer des plans d'apprentissage et de formation et effectuer un suivi intégral relativement à ces plans

Ressources insuffisantes pour effectuer un travail adéquat	<ul style="list-style-type: none"> • Les employés doivent communiquer clairement et continuellement les ressources dont ils ont besoin pour exécuter les projets. Les gestionnaires ont besoin d'équilibrer les charges de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir des « suppléants » dans le ministère qui peuvent combler des vides temporaires et permettre à certaines personnes de s'exposer à divers domaines
Utilisation excessive des employés à terme	<ul style="list-style-type: none"> • Les employés à terme devraient parler avec leurs gestionnaires au sujet de leurs aspirations et les gestionnaires devraient être réalistes et honnêtes dans leurs promesses 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre la recommandation qui réduirait de cinq à deux ans le temps que peut durer un mandat temporaire sans qu'un statut permanent ne soit offert
Fausse promesse / survente pendant l'entrevue ou l'embauche	<ul style="list-style-type: none"> • La personne qui embauche et celle qui effectue les entrevues devraient être mieux informées. Dans certains cas, c'est à eux qu'il incombe de faire leurs devoirs • Limiter la concurrence entre les ministères 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer un code de conduite central pour les personnes qui effectuent les entrevues et qui embauchent et prévoir des pénalités pour le comportement non déontologique
Reconnaissance / Incitatifs insuffisants	<ul style="list-style-type: none"> • Les gestionnaires doivent fournir une rétroaction aux employés plus souvent que pendant les évaluations officielles • On devrait encourager les nouveaux professionnels à présenter la candidature de leurs collègues et de gestionnaires compétents pour des programmes de reconnaissance ministériels ou à l'échelle de la fonction publique 	<ul style="list-style-type: none"> • Les réussites en matière de gestion des ressources humaines devraient être officiellement reconnues par les ministères • On devrait encourager les gestionnaires et leur fournir des ressources pour qu'ils puissent permettre à leur personnel de prendre part à des activités spéciales (par ex., déjeuners, tournois de golf, etc.)

CONCLUSION

Transitions FP : Solutions collectives pour le recrutement et le maintien à l'emploi a permis à une grande variété d'intervenants du domaine de la gestion des ressources humaines dans la communauté des politiques du gouvernement fédéral de discuter ouvertement des problèmes de recrutement et de maintien à l'emploi et de collaborer entre eux pour trouver des solutions concrètes à ces obstacles.

La liste de solutions pratiques, les commentaires reçus des participants et les engagements pris par les représentants des organismes centraux indiquent que la conférence a atteint ses objectifs, qui consistaient, notamment :

- **À proposer des solutions** aux problèmes auxquels les gens font face quand ils passent des établissements d'enseignement post-secondaire à l'emploi dans la fonction publique fédérale;
- **À établir le dialogue** entre des fonctionnaires de tous les niveaux et des intervenants d'une variété de secteurs sur les questions reliées au recrutement et au maintien à l'emploi; et
- **À discuter des leçons apprises, des prochaines étapes et des solutions** qui peuvent contribuer à faire de la fonction publique fédérale un employeur de choix, et qui peuvent permettre d'atteindre une certaine stabilité en ce qui a trait aux ressources humaines et ce, alors que la main-d'œuvre active vieillit et prend sa retraite.

Une analyse des discussions ayant eu lieu lors de la conférence révèle cinq thèmes communs au recrutement et au maintien à l'emploi :

Processus

- Plusieurs des questions abordées font état d'un manque d'information quant au processus de recrutement tel quel. Les participants ont l'impression que les processus d'embauche sont pénibles, inefficaces, impersonnels, et prolongés. Plusieurs des solutions apportées tiennent compte des opportunités qu'offre la technologie en termes d'accélération du processus et de l'augmentation de l'information disponible, et ce sans compromettre la communication personnalisée.

Aptitude au poste

- Le contact personnalisé entre superviseur et employé (qu'il soit actuel ou potentiel) pourrait constituer le meilleur moyen d'assurer que les postes soient remplis par la personne la plus appropriée. Il faut une discussion continue, claire, réaliste et honnête des besoins de l'employeur, de la nature du travail et des attentes de l'employé. Celles-ci devraient être abordées régulièrement afin d'assurer un mariage entre l'employé et poste.

Image

- Les participants ont mentionné la nécessité de développer des outils de marketing ciblés et maintenus afin de créer une image de marque de la fonction publique comme un environnement de travail stimulant, satisfaisant et varié qui offre des opportunités d'apprentissage continu. Ces campagnes devraient cibler une variété de niveaux et de domaines. Les individus peuvent jouer un rôle important en agissant en tant qu'ambassadeurs et en dissipant les mythes reliés à la fonction publique.

Le bien-être au travail

- Certains des défis reliés à l'image que projette la fonction publique reflètent de réels problèmes en termes du bien-être au travail. Ceci comprend la conciliation travail-vie, des ressources inadéquates et une emphase insuffisante sur la formation, l'apprentissage et le développement professionnel au sein de la fonction publique. L'importance d'implanter des programmes de formation aux superviseurs afin qu'ils acquièrent des aptitudes en gestion de personnes a été soulevée à maintes reprises par les participants. En outre, plusieurs ont soulevé un manque de flexibilité de la part de la fonction publique qui se manifeste en un symptôme de manque de mobilité, autant au niveau de la direction qu'au niveau opérationnel.

La coordination

- Une plus grande mobilité au sein de la fonction publique n'est pas possible sans une meilleure coordination entre les ministères et à l'intérieur de ceux-ci. Plusieurs autres problèmes pourraient aussi être résolus par une plus grande harmonisation des normes, pratiques et processus courants, mais l'échange d'information et la communication sont indispensables à la création d'un tel environnement. Les organismes centraux peuvent jouer un rôle clé en encourageant cette coordination accrue.

En outre, les solutions et pratiques exemplaires repérées individuellement, dans les ministères et à l'échelle de la fonction publique fournissent aux membres de la communauté de planification et d'élaboration de politiques du gouvernement une vaste gamme de solutions pratiques qui peuvent être utilisées pour surmonter les obstacles en matière de recrutement et de maintien à l'emploi, et ce, à plusieurs niveaux.

Les membres de l'Initiative Transitions encouragent ceux qui font face à des défis en ce qui a trait au recrutement et au maintien à l'emploi à jouer un rôle actif dans le développement et la mise œuvre de ces solutions et

d'autres solutions semblables, par l'entremise de discussions avec des collègues et des superviseurs, en les soulevant dans le cadre d'autres tribunes et en prenant personnellement des mesures pour concrétiser ces solutions. Les solutions peuvent même être adaptées et déposées devant des comités de gestion ministériels.

Une dernière remarque : *l'Initiative Transitions vous invite à lui faire part de vos questions, commentaires et suggestions au sujet de la conférence. Nous vous encourageons à communiquer par courriel avec n'importe lequel des membres de l'équipe. Vous trouverez leurs adresses électroniques sur le site Web de la conférence à : <http://www.polywogg.ca/transitions>.*

ANNEXE A

List of Participants / Liste des participant-e-s

Panelists & Speakers

Invité-e-s et présentateur-trice-s

Amelita Armit
Vice-President of Staffing & Recruitment
Programs
Public Service Commission

Calum Carmichael
Professor
Carleton University

Linda Duxbury
Professor
Carleton University

Glynnis French
Assistant Secretary
Treasury Board of Canada Secretariat

Robert J. Giroux
Président-directeur général
Association des universités et collèges du
Canada

V. Peter Harder
Deputy Minister
Industry Canada

Matt Jones
Senior Policy Analyst
Climate Change Bureau
Environment Canada

Arthur Kroeger
Chancellor
Carleton University

Huguette Labelle
Chancelière
Université d'Ottawa

Robert Lafleur
Vice President
Canadian Centre for Management
Development

Alan Ritchie
Tax Court of Canada

Gisèle Samson-Verreault
Assistant Deputy Minister, Human Resources
Foreign Affairs and International Trade

Gene Swimmer
Professor
Carleton University

Organizers / Organisateur-trice-s

Lisa Fairweather
Program Analyst
Treasury Board of Canada Secretariat

Jeff Graham
Intern
United Nations

Jeremy LeBlanc
Greffier à la procédure
Chambre des communes

Geneviève Lépine
Associée à la recherche
Forum des politiques publiques

Monique Ramdhan
Policy Research & Development Officer
Industry Canada

Paul Sadler
Senior Policy Analyst
Canadian International Development Agency

Stefan Smith
Planning & Performance Officer
Department of Fisheries & Oceans

Greg Sweet
Issue Analyst
Health Canada

Participants

Participant-e-s

Rashma Agarwal
Trade Policy Analyst
Foreign Affairs and International Trade

Alia Al-Zand
Learning Consultant
Human Resources Development Canada

Daniel Amable
Research Analyst
Canada Customs and Revenue Agency

Dale Anderson
Senior Advisor
Human Resources Development Canada

Alison Archibald
Commerce Officer
Industry Canada

Marilyn Arditti
Special Advisor to the ADM, Communications
Human Resources Development Canada

Michael Arthur
Policy Analyst & Advisor
Treasury Board of Canada Secretariat

W. Scott Barillaro
Issues Policy Officer
APEX

Colin Barker
Trade Policy Officer
Foreign Affairs and International Trade

Maria Barnes
Senior Program Officer
APEX

Dean Barry
Policy Advisor
Citizenship & Immigration Canada

Aline Beauchamp
Directrice adjointe
Agence de développement international du
Canada

Saphina Benimadhu
Communications Advisor
Public Service Commission

Rachelle Bogatin
Junior Associate
Policy Research Initiative

Anne Bordé
Directrice générale
Agence de développement international du
Canada

Karlis Bouse
Executive Assistant
Treasury Board of Canada Secretariat

Kim Brant
Manager, Aboriginal Employment
Indian and Northern Affairs Canada

Jennifer Cavasin
Economist
Finance Canada

Michael Christensen
Spectrum Engineer
Industry Canada

Eileen Clarkin
Health Canada

Amanda Cliff
Director General
Health Canada

Darlene DeGravina
Team Leader, Employment Equity
Department of National Defence

Annie Di Palma
Information and Communications Officer
Health Canada

Marie-Eve Doucet
Student
University of Ottawa

Cathy Downes
Director General
Industry Canada

Cathie Emond
Marketing Coordinator
Carleton University

Nathalie Frank
Policy Officer
Canadian Heritage

Carey Frey
Manager, Corporate Systems Architecture
Communications Security Establishment

Malcolm Gibb
Research Analyst
Canadian Heritage

Marc-André Gratton
Consultant, recrutement des cadres
Commission de la fonction publique

Joanne Hamilton
Senior Trade Policy Officer
Foreign Affairs and International Trade

Kathryn Hamilton
Director
Treasury Board of Canada Secretariat

John Hannaford
Deputy Director
Foreign Affairs and International Trade

Kathleen Hickey
Co-op Coordinator
Carleton University

Steve Hindle
President
Professional Institute of the Public Service of
Canada

Dal Hines
Director
Public Service Commission

Richard Hookham
Director
Canadian International Development Agency

Richard Julien
Directeur
Ressources naturelles Canada

Colette Kaminski
Economist
Finance Canada

Vania Karim
Economist
Industry Canada

Brad Kelly
Issues Policy Officer
Industry Canada

David Kinsman
Executive Director
Transportation Safety Board of Canada

Fiona Long
Head of Marketing, Technology & Innovation
Treasury Board of Canada Secretariat

Michael Mackinnon
Senior Policy Analyst
Health Canada

Don MacLean
Project Leader
Canada Customs and Revenue Agency

Surita Maddox
Policy Research & Development Officer
Industry Canada

Robert Main
Director, Life Sciences Branch
Industry Canada

Lori McKay
Research Analyst
Canada Customs and Revenue Agency

Tahanee McKnight
Officer
Treasury Board of Canada Secretariat

John Mihalus
Director General
Industry Canada

Cynthia Nash
Senior Analyst
Treasury Board of Canada Secretariat

Joanne O'Byrne
Director
Human Resources Development Canada

Jae-Sang Park
Program Officer
Canadian Heritage

Laura Paulette
Employment Program Officer
Indian and Northern Affairs Canada

Alisa Postner
Trade Policy Officer
Foreign Affairs and International Trade

Zivana Pavic
Manager, Workforce Renewal
Treasury Board of Canada Secretariat

Sarah Powell
Training Officer
Human Resources Development Canada

Tonya Price
Program Officer
Canada Customs and Revenue Agency

Sandy Ramos
Archivist
National Archives of Canada

Pierre Ricard-Desjardins
Adjoint de direction du Sous-ministre délégué
Industrie Canada

Richard Rochefort
Director General
Canadian Centre for Management
Development

Karin L. Rosenberg
Canada Customs and Revenue Agency

Frances Ryan
Graduate Student
Brock University

Eileen Saunders
Director and Associate Dean
Arthur Kroeger School of Public Affairs
Carleton University

Linda Scourtoudis
Research & Policy Analyst
Canadian Centre for Management
Development

Joanne Scrivens
Human Resources Advisor
Health Canada

Ron Stewart
Director General
Human Resources Development Canada

Doug Sutherland
Learning Coordinator
Western Economic Diversification Canada

Leo Tavormina
Graduate Program Internship Coordinator
Concordia University

Jean-François Tessier
Agent en ressources humaines
Développement des ressources humaines
Canada

Sinead Tuite
Director, Policy
Canada25

Carolyn Vander Byl
Policy Research and Development Officer
Industry Canada

Diane Venne
Officer-in-Charge, PS National Staffing Policy
Royal Canadian Mounted Police

Rachelle Viau
Training Liaison Officer
Environment Canada

Caterina Vogrig
Project Manager
Natural Resources Canada

Patrizia Vogrig
Project Officer
Department of Fisheries & Oceans

Michelle Ward
Human Resources Advisor
Department of Fisheries & Oceans

David Watters
Visiting Executive
Public Policy Forum

Alexandra Young
YMAGIN National Coordinator
Human Resources Development Canada

Megan Yukich
Human Resources Officer
Indian and Northern Affairs Canada

ANNEXE B

Ordre du jour

**Centre des conférences du gouvernement
LES 3, 4 ET 5 SEPTEMBRE 2002**

Le 3 septembre – Jour 1 – Mise en contexte

17h00 à 19h30

Réception vin et fromage

- Mot d'ouverture : Arthur Kroeger, Université Carleton
- Conférenciers : Gene Swimmer et Calum Carmichael, ÉAPP, Université Carleton
- Participants : Amelita Armit, Commission de la fonction publique
V. Peter Harder, Industrie Canada
Matt Jones, Environnement Canada

Le 4 septembre – Jour 2 – Recrutement

8h00 à 9h00

Inscription et petit déjeuner continental

9h00 à 10h00

Plénière : Obstacles au recrutement et solutions actuelles

- Conférencière : Glynnis French, Secrétaire du Conseil du Trésor

10h00 à 10h30

Pause santé

10h30 à 11h15

Ateliers : Identification et classement des défis du recrutement

11h15 à 12h00

Plénière : Rapport sur les priorités et les défis

12h00 à 13h00

Déjeuner

13h00 à 14h45

Ateliers : Élaboration de solutions collectives

14h45 à 15h15

Pause santé

15h15 à 15h45

Plénière : Rapport sur les solutions collectives

15h45 à 16h45

Plénière de clôture : Du recrutement au maintien à l'emploi

- Conférencière : Linda Duxbury, Université Carleton

Le 5 septembre – Jour 3 – Maintien à l'emploi

8h00 à 8h45	Petit déjeuner continental
8h45 à 9h15	Plénière : Obstacles au maintien à l'emploi <ul style="list-style-type: none">Conférencière : Huguette Labelle, Université d'Ottawa
9h15 à 9h45	Forum ouvert : Obstacles au maintien à l'emploi
9h45 à 10h00	Pause santé / Sélection de sujets de discussion
10h00 à 10h45	Première ronde de discussions : Élaboration de solutions collectives
10h45 à 11h00	Forum ouvert : Rapport des ateliers
11h00 à 11h45	Deuxième ronde de discussions : Élaboration de solutions collectives
11h45 à 12h00	Forum ouvert : Rapport des ateliers
12h00 à 12h30	Préparation de la présentation au panel
12h30 à 13h30	Déjeuner
13h30 à 15h30	Présentation au panel

La conférence s'est terminée avec la présentation des solutions collectives pour le recrutement et le maintien à l'emploi à un panel de décideurs. Les membres du panel ont entendu ce dont les participants ont discuté, et ont exprimé leurs idées quant aux prochaines étapes.

- Panel:
 - Amelita Armit, Commission de la fonction publique
 - Glynnis French, Secrétaire du Conseil du Trésor
 - Robert Giroux, Association des universités et collèges du Canada
 - Robert Lefleur, Centre canadien de gestion
 - Allan Ritchie, Cour canadienne de l'impôt
 - Gisèle Samson-Verreault, Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

ANNEXE C

Recrutement – Données brutes

Ce qui suit est une compilation de toutes les idées soulevées par les participants lors de discussions sur les défis et les solutions en matière de recrutement. Nous avons fait de notre mieux pour capter les idées exprimées dans les diverses salles. Dans le corps principal du rapport, nous avons synthétisé les idées qui ont le plus retenu l'attention; mais notre but ici est de fournir au lecteur les données brutes. Il se peut donc qu'il y ait certains chevauchements dans les réponses.

Sessions du matin – Obstacles au recrutement

Cette section est une liste de ce que les participants ont identifié comme étant des obstacles au recrutement dans leurs groupes respectifs.

Groupe 1 :

- Longueur des programmes de recrutement (variété, durée)
- Politiques de diversité manquant de sincérité
- Absence de programmes de recrutement internes semblables aux programmes externes
- Discours creux et peu ancré dans la réalité
- Utiliser un langage simple pour attirer des gens
- Continuité d'un ministère à l'autre
- Des descriptions de poste claires et concises (savoir dans quoi on se lance)
- Délai de traitement (lien au volume de demandes d'emploi)
- Besoin d'avoir des campagnes de recrutement plus musclées : imposer sa présence dans l'esprit du public (nécessite un budget)
- On ne met pas assez l'accent sur la diversité des occasions offertes (possibilité de mutation / promotion après l'embauche); éliminer l'image et les stéréotypes négatifs
- Créer / promouvoir la FP comme employeur de choix offrant des carrières diversifiées (lien avec la diversité, ci-dessus)
- S'assurer que les processus fonctionnent (chèques de paie... autres articles liés au travail)
- Participation insuffisante des intervenants à la conception des programmes (assurer un ajustement précis)
- Manque d'efficacité dans la sélection, les tests et les évaluations
- Des administrateurs de RH plus qualifiés (efficacité accrue)
- Recruter les bonnes personnes – cibler les gens/le recrutement
- Trop peu de mécanismes de transition (par ex., programmes études-travail et autres programmes de recrutement)
- Augmenter la diversité des programmes de recrutement, des études et de la spécialisation des recrues
- Commentaires négatifs – besoin du bouche à oreille / de communications pour le suivi et la rétroaction
- «Cheminement de carrière», promouvoir les carrières dans la FP
- Rationaliser le processus de demande d'emploi
- Raccourcir / diversifier – programmes de perfectionnement accélérés
- Salaire : clarifier le processus de rémunération, améliorer les salaires de niveau débutant
- Souplesse du processus de recrutement

Groupe 2 :

Ressources

- Compressions budgétaires
- Budgets insuffisants pour embaucher de nouveaux employés
- Changer les priorités budgétaires
- Les programmes de perfectionnement (PEA, PSG, etc.) permettent de recruter trop peu d'employés

Exigences des postes / Questions liées aux qualifications

- On n'a pas l'impression qu'on a la chance d'être promu (non-minorité)
- Défis au niveau de la langue
- Sentiment de non-discrimination à l'endroit des non-minorités
- Études – élargissement des qualifications
- La FP reflète la population canadienne – il faut en tenir compte dans les politiques
- Opinions liées à la nécessité des diplômes universitaires
- Agrément

Questions liées aux processus

- Formalités administratives
 - Retards
 - Il est plus facile de s'en aller par la porte arrière
 - Site Web impersonnel, pas d'occasion d'avoir une rétroaction
 - Aucune information sur votre rendement
 - Trop de paliers
 - Formalités administratives
 - N'inspire pas confiance
 - Les règles peuvent constituer des obstacles
 - Il se peut qu'il y ait déjà des programmes d'EE
- Coordination interne
 - Aide à trouver la meilleure personne pour le poste
 - Besoin de coordination – entre la CFP et les ministères
 - Embauche à l'interne
 - Accent sur les gestionnaires intermédiaires
 - Les politiques et le processus du SCT n'atteignent pas les gestionnaires hiérarchiques
 - Besoin de partager les pratiques exemplaires
- Questions (externes) liées à la sensibilisation, au marketing et aux communications
 - Les ministères doivent élaborer leurs propres processus de recrutement
 - On ne comprend pas à quoi ressemble le poste
 - Besoin de conseils pour faire savoir ce qui existe déjà
 - Examiner comment améliorer ce qui existe déjà
 - Marketing et meilleure transition
 - Taux d'attrition extrêmement élevé de 30 %
 - Rehausser la sensibilisation au sein de certains groupes
 - Programmes pas complètement développés
 - Commencer plus jeune

Groupe 3 :

- Le délai d'embauche d'un nouvel employé peut être excessif (6 à 12 mois)
- Il se peut qu'il y ait un problème avec la planification des RH. Les gens pensent qu'ils combleront des postes vacants futurs, mais on ne sait pas toujours ce que réserve l'avenir. Cela peut rendre la planification difficile.
- Comment pouvons-nous rendre le travail dans la fonction publique plus intéressant de façon à attirer davantage de gens?

- Comment pouvons-nous ouvrir l'esprit des gestionnaires pour qu'ils offrent des postes principaux à des candidats externes? Attirer des gens aux paliers supérieurs peut s'avérer difficile
- Composer avec les opinions externes sur la fonction publique : beaucoup de gens pensent que la fonction publique manque de dynamisme
- On parle beaucoup de changement, mais les gestionnaires sont-ils réellement disposés à agir? Comment allons-nous apporter ces changements? La bonne volonté est nécessaire pour un suivi efficace
- Délais d'embauche : cela peut prendre jusqu'à 8 mois pour obtenir un emploi
- On peut avoir des problèmes quand les gestionnaires intermédiaires chargés d'embaucher pour l'avenir sont principalement des hommes blancs
- Il est important de bâtir une main-d'œuvre qualifiée qui reflète la population
- Il y a des problèmes quant à l'opinion qu'a le public tant du gouvernement en général que de ses employés
- Souvent, les gestionnaires ne considèrent pas les nouveaux employés comme étant des atouts pour le ministère
- On met trop l'accent sur la gestion des questions et pas assez sur la gestion du personnel
- Nous utilisons encore un modèle de gestion bureaucratique; cela rend le travail moins intéressant pour les employés plus jeunes
- Beaucoup de gens entrent par la porte d'à côté: par l'entremise de leurs relations ou des postes de travail-études. La porte d'en avant ne fonctionne pas.
- Il y a un manque d'uniformité dans la rétroaction fournie aux candidats : pourquoi un candidat serait-il qualifié pour un ministère mais non qualifié pour quatre autres?
- Les postes affichés ont souvent des candidats présélectionnés; c'est un gaspillage de temps et de ressources.
- Il y a un manque d'uniformité dans le bassin de personnes préqualifiées
- La dotation en personnel est très subjective
- Les types de questions posées dans les entrevues ne s'appliquent pas toujours à un poste particulier
- Le fait de confier aux employés moins anciens les tâches administratives non effectuées revient à sous-utiliser leurs habiletés
- On devrait réglementer les qualifications requises pour un emploi donné
- Il est nécessaire de gérer les attentes élevées des nouveaux employés et de réaliser que des responsabilités accrues doivent se mériter
- Questions de mobilité : Les fonctionnaires laisseront-ils le secteur public pour ne pas revenir? Comment pouvons-nous recruter des gens?
- Cycles de recrutement : Qu'est-ce qui fera revenir les gens? Y a-t-il un mur qui empêche les gestionnaires intermédiaires et supérieurs de retourner au secteur public? Il doit y avoir une certaine souplesse pour accommoder les gens qui partent puis reviennent.
- Dans les ministères où l'embauche est à la hausse (par ex., la direction générale des politiques de l'ACDI), les gestionnaires doivent acquérir les compétences dont ils ont besoin pour embaucher efficacement
- Les gens doivent être considérés comme des atouts pour le ministère. C'est bon d'avoir des gestionnaires disposés à prendre des risques
- Il est important de s'assurer que l'expérience des nouveaux employés soit positive dès le début, de sorte que même s'ils partent, ils peuvent toujours revenir
- Nous avons besoin d'une perspective plus large de ce que sont les buts du ministère et du gouvernement dans la société
- Il y a une opinion courante selon laquelle il faut y mettre 35 ans pour réellement faire une différence
- Embaucher des gens, pas seulement des postes
- Être un bourreau de travail semble être la seule façon d'avancer; on doit insister sur le fait qu'il faut travailler plus intelligemment, pas plus fort
- S'assurer que les nouveaux venus ont la possibilité d'affecter leur avenir
- On a besoin d'attirer des gens du secteur public
- Les salaires peuvent être moins concurrentiels aux niveaux supérieurs; les gens peuvent choisir le secteur privé pour des raisons liées au salaire

Session de l'après-midi – Solutions à quatre principaux défis en matière de recrutement

Cette section contient une liste fusionnée des solutions fournies en réponse à ce que les participants considéraient comme étant les principaux défis en matière de recrutement.

Défi : Comment pouvons-nous élaborer un processus d'embauche plus facile, plus rapide et plus efficace?

Solutions :

- Des bassins de candidats préapprouvés; des inventaires fondés sur les connaissances et l'expérience
- Une dotation en personnel plus rapide à tous les niveaux
- Moins de formalités administratives
- Bureaucratie réduite
- Efficacité accrue dans la sélection
- Réduction des délais de recrutement
- Élaborer un test d'autoévaluation pour que les candidats puissent établir leurs profils de compétences
- Faire des gestionnaires des opérations de meilleurs recruteurs en leur faisant suivre une formation en gestion des RH
- Décentraliser le processus d'embauche et le céder aux gestionnaires des opérations, mais leur fournir la formation nécessaire pour remplir ce rôle
- Faciliter les discussions entre les gestionnaires hiérarchiques et le personnel des RH
- Améliorer les communications entre les différents niveaux de gestion afin de mieux repérer les lacunes dans l'organisation
- Instaurer des primes de rendement pour les gestionnaires qui embauchent des employés qualifiés qui restent au sein de l'organisation
- Synchroniser la planification des RH avec la planification organisationnelle
- Mettre davantage l'accent sur la planification des besoins en RH (sortir du mode « crise » : planifier à l'avance et mettre de côté les ressources nécessaires)
- Combiner l'efficacité technologique et le contact personnel dans le recrutement
- Examiner les pratiques exemplaires dans le secteur privé et les intégrer à la fonction publique là où il convient
- Éviter les contrôles administratifs excessifs, se concentrer sur les valeurs
- Avoir davantage recours à la dotation par anticipation, mieux planifier
- Créer un décret d'exclusion pour le recrutement externe d'étudiants à partir d'un bassin de candidats préqualifiés
- Rationaliser la paperasserie pendant et immédiatement après l'embauche
- Repérer les éléments moteurs et les goulots d'étranglement dans le processus de recrutement
- Promouvoir le recrutement interne
- Promouvoir la mobilité entre les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux et entre les différents paliers de gouvernement
- Être proactif dans la création de bassins de candidats et puiser dans ces bassins
- Simplifier l'information fournie aux gestionnaires de première ligne et leur expliquer clairement quels outils ils ont à leur disposition
- Découvrir où se trouvent les goulots d'étranglement, prendre note des problèmes et travailler à les résoudre au lieu de simplement blâmer le système
- Processus d'embauche proactif et permanent
- Permettre et encourager les gens à formuler des commentaires sur leurs propres expériences au sein du système
- Organiser des entrevues initiales pour déterminer quelles sont les premières réactions des gens à un nouveau poste ou un nouveau processus de recrutement; effectuer un suivi quelques mois plus tard
- Encourager les nouveaux employés à siéger au sein de comités directeurs pour les programmes de recrutement
- Examiner toutes les options en matière d'embauche, affectations, contrats, afin d'accélérer le processus

Défi : Comment améliorer l'image de la fonction publique et faciliter davantage la promotion de nos initiatives en matière de RH?

Solutions :

- Faire des fonctionnaires des ambassadeurs, et ce, 365 jours par an
- Organiser des campagnes dans les écoles secondaires et les universités en mettant l'accent sur les aspects positifs d'une carrière dans la fonction publique
- Promotion ciblée et soutenue
- Campagnes de recrutement plus musclées
- Image de la fonction publique comme une carrière de choix
- Donner suite à ses engagements et les respecter
- Programmes et recrutement internes
- Publier une revue mensuelle sur «une journée dans la vie d'un fonctionnaire» à être distribuée à des étudiants
- Encourager tout le monde à agir comme mandataire non officiel entre ceux qui cherchent à embaucher et ceux qui se cherchent un emploi; faire du recrutement l'affaire de tout le monde
- Meilleurs partenariats avec les collèges et les universités; informer le public sur les occasions offertes par la FP en envoyant des représentants sur les campus
- Promouvoir une gamme d'options disponibles dans la fonction publique
- Meilleure promotion et dissipation des fausses opinions
- Être un ambassadeur positif de votre lieu de travail
- Offrir des expériences travail-études positives et se fier à la promotion de bouche à oreille par d'anciens participants
- Montrer aux gens comment l'organisation fonctionne
- Former des partenariats avec la CFP et d'autres ministères pour promouvoir les caractéristiques positives de la fonction publique (style de vie équilibré, occasions de croissance, diversité, bilinguisme, etc.)
- Présenter une image unifiée de la fonction publique / du ministère
- Ne pas supporter le dénigrement politique du secteur public; promouvoir les avantages qu'il y a à travailler dans la fonction publique
- Encourager la créativité et la prise de risques
- Main-d'œuvre de recrutement diversifiée
- Davantage de concours transparents (ne pas établir les exigences avec un candidat spécifique en tête)
- Planifier les besoins ministériels et les relier aux communications
- Limiter l'ingérence politique

Défi : Comment pouvons-nous normaliser et coordonner les pratiques et des initiatives de recrutement à l'échelle du gouvernement?

Solutions :

- Coordination interne à l'intérieur des ministères et entre ceux-ci
- Continuité entre les ministères
- Meilleur partage des pratiques exemplaires
- Meilleur partage de l'information (de sorte que les programmes atteignent les gestionnaires hiérarchiques)
- Communiquer avec d'autres ministères au sujet des meilleures pratiques d'embauche
- Partager des succès
- Avoir des échéanciers d'embauche obligatoires et uniformes, établis par la CFP
- Éviter les concours interministériels pour le même bassin de candidats par l'entremise d'initiatives collectives et coopératives en matière de RH
- Encourager le rôle de leadership des organismes centraux dans la formation de partenariats officiels
- Les organisations et les organismes centraux ont besoin de fournir des ressources adéquates
- Inculquer des valeurs uniformes dans le processus d'embauche

- Travailler ensemble à l'élaboration d'un système qui permet aux candidats de suivre facilement le progrès de leur candidature, par l'entremise d'Internet ou par téléphone
- Créer des liens directs entre le site Web de la CFP et les ministères qui affichent des postes vacants et ce, pour tous les concours
- Adopter un vocabulaire commun
- Permettre une plus grande mobilité entre les ministères
- Examiner le principe du mérite afin de déterminer plus clairement ce qu'il signifie et comment il est appliqué
- Révision et reformulation des tests normalisés
- Lancer des programmes de perfectionnement avec d'autres ministères
- Normaliser les tests à l'échelle des ministères
- Permettre / encourager les ministères à partager les listes
- Élaborer un forfait coordonné qui renseigne les gens sur la nature du travail dans la fonction publique
- Coopération interministérielle accrue en ce qui a trait à l'organisation de forums, de salons, de conférences, etc., et à l'établissement de liens avec le milieu scolaire et universitaire, les ONG, les autres gouvernements
- Maintenir un inventaire central d'étudiants inscrits à des programmes travail-études

Défi : Comment pouvons-nous concevoir des initiatives de RH de manière à s'assurer de placer le bon candidat dans le bon poste et à trouver le bon poste pour le bon candidat?

Solutions :

- Veiller à ce que les processus d'entrevue sont des dialogues bidirectionnels afin d'avoir le meilleur ajustement possible
- Variété accrue de mandats
- Variété accrue de la formation scolaire
- Permettre aux nouveaux employés de se déplacer plus fréquemment d'un ministère à l'autre
- Discussions détaillées au sujet des attentes
- Demander aux employés d'élaborer des plans de carrière avec les gestionnaires
- Les gestionnaires devraient faire preuve de souplesse avec les gens qui travaillent pour eux; essayer de répondre aux besoins des employés et leur offrir de nouveaux mandats si nécessaire
- Organiser des salons de l'emploi où les employeurs et ceux qui sont à la recherche d'un emploi peuvent s'évaluer
- Avoir des descriptions de poste détaillées qui reflètent avec exactitudes les tâches reliées au poste
- Essayer de découvrir les intérêts et les compétences des employés
- Suivre le perfectionnement des compétences et l'utiliser dans les concours
- Les gestionnaires devraient être capables et disposés à aider les employés à obtenir les postes qui les intéressent davantage
- Permettre aux gens de comparer facilement l'inventaire des compétences aux postes vacants
- Comprenez bien vos propres fonctions et communiquez quand vos besoins et / ou vos objectifs changent
- Les gestionnaires doivent communiquer clairement les besoins et ce qu'ils ont à offrir et respecter leurs engagements
- Augmenter la mobilité, permettre aux nouveaux employés de travailler dans une variété de domaines
- Afficher, sur les sites Web, des descriptions de poste plus détaillées, accompagnées du nom d'une personne-ressource avec qui on peut entrer en contact pour obtenir de plus amples renseignements

Autres points soulevés :

- Mentorat et encadrement
- Organiser et encourager des activités sociales, des conférences, etc.
- Les gens devraient être plus proactifs dans la gestion de leur carrière
- Les organisations peuvent faire un meilleur usage des liens sur leurs propres sites Web
- Embaucher davantage de candidats provenant du secteur privé, des gens ayant 5 à 10 ans d'expérience dans des milieux divers
- Financement ministériel pluriannuel pour les programmes de stagiaires
- Offrir des salaires / avantages sociaux comparables à ceux du secteur privé
- Sensibiliser les étudiants au mécanisme de transition et du processus de concours
- Les gens devraient se porter volontaires pour prendre part à des programmes de recrutement
- N'ayez pas peur de prendre des risques
- Rémunérer en fonction des compétences et être prêt à payer pour celles qui sont en forte demande
- Financer adéquatement le développement de la carrière et la formation
- Faire des employés la principale priorité de l'organisation
- Mettre en œuvre des techniques de gestion modernes (axées sur la valeur, équilibre entre la vie personnelle et professionnelle)

Pratiques exemplaires :

- Entreprendre des études démographiques pour comprendre les défis à relever
- Conception, mise en œuvre et évaluation judicieuses des programmes
- Programmes de stages de la Saskatchewan – mandat de 3 ans, recrutement à tous les 2 à 3 ans
- Collaboration entre les ministères et organismes par le biais de partenariats
- Sélectionner des membres de comités d'embauche qui sont qualifiés et motivés
- Partager les pratiques non fructueuses afin qu'on puisse tirer des leçons des erreurs des autres et des conséquences de ces erreurs
- Rencontres régulières avec les employés pour s'assurer qu'ils sont satisfaits de leur emploi
- Partage de curriculum vitæ
- Bassins de mandats
- Programmes spécialisés tels que le PSG et le PFAÉ
- Mécanisme de transition pour étudiants
- Programmes d'échange
- Mettre l'accent sur le développement de l'image avec ceux que vous souhaitez recruter
- Postes de remplacement : permettent aux gens de faire d'autres expériences
- Plan de perfectionnement en groupe de Santé Canada pour les ES qui les forment à être des cadres supérieurs
- Porte d'entrée unique (emplois.gc.ca)

ANNEXE D

Maintien à l'emploi – *Données brutes*

Ce qui suit est une compilation de toutes les idées soulevées par les participants lors de discussions sur les défis et les solutions en matière de recrutement. Nous avons fait de notre mieux pour capter les idées exprimées dans les diverses salles. Dans le corps principal du rapport, nous avons synthétisé les idées qui ont le plus retenu l'attention; mais notre but ici est de fournir au lecteur les données brutes. Il se peut donc qu'il y ait certains chevauchements dans les réponses.

Forum libre – Défis en matière de maintien à l'emploi

Cette section est une liste de ce que les participants considéraient comme étant des obstacles au maintien à l'emploi.

Questions reliées à la gestion des ressources

- Des occasions de formation inadéquates en raison de compressions budgétaires
- Le manque de ressources nécessaires pour bien faire son travail
- Le manque de préparation / d'équipement pour les nouveaux employés
- Des exigences peu réalistes de la part des cadres supérieurs

Questions reliées à la gestion des ressources humaines

- Le manque de soutien pour les gestionnaires
- Un transfert inadéquat des connaissances
- L'étroitesse d'esprit des gestionnaires qui sont sur le point de prendre leur retraite
- Aucune récompense / reconnaissance pour un travail bien fait
- Un manque de responsabilités ou de défi
- Le fait d'associer un jeune visage à un manque de compétences
- Mauvaise gestion
- Survente / fausses promesses
- La gestion des ressources humaines n'est pas une priorité (comment en faire une priorité et non de simples paroles)
- La réticence des gestionnaires à aborder les problèmes
- Charge de travail trop lourde, surtout quand on a une promotion
- Les gestionnaires ont besoin de mettre en pratique les principes d'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle

Questions reliées aux processus

- Trop de formalités administratives
- Cela prend beaucoup de temps pour apporter des changements
- Exercices stupides conçus par les gestionnaires

Coordination interne

- Sentiment d'anonymat
- Incapacité de se mouvoir d'un ministère à l'autre et à l'intérieur d'un ministère (explorer des systèmes d'occasions de carrière)
- Employés à terme
- Occasions de formation et de perfectionnement limitées pour les employés existants

Exigences du poste

- Chances de promotion égales
- Se faire embaucher à cause de ses relations et non pour ses compétences
- Absence d'un système adéquat d'évaluation du rendement

Solutions pour le maintien à l'emploi

Cette section contient une liste fusionnée des solutions fournies en réponse à ce que les participants considéraient comme étant les principaux défis en matière de maintien à l'emploi.

Défi : La gestion des ressources humaines n'est pas une priorité pour les gestionnaires

Solutions :

- Permettre aux employés de prendre des risques
- Travailler avec les employés à l'élaboration de plans d'apprentissage
- Rendre la gestion des ressources humaines obligatoire pour tous les superviseurs et ce, le plus tôt possible.
- Élaborer des plans de relève, encourager des occasions d'observation / jumelage entre ceux qui sont sur le point de prendre leur retraite et les agents, afin d'assurer le transfert des connaissances.

Défi : Réticence des cadres à aborder les problèmes / Trop de temps pour apporter des changements

Solutions :

- Énoncer clairement les attentes, les droits et les responsabilités et les appliquer mieux
- Les individus devraient saisir l'occasion d'apporter des changements dans leur sphère d'influence
- Comprendre les différences entre les générations lorsqu'on essaie d'apporter des changements
- Si le recrutement était plus stable, les fossés entre les générations ne serait pas aussi profond
- Cesser d'avoir recours à des consultants externes. Écoutez plutôt ce que vos propres employés vous disent
- Soyez réalistes à propos des changements qui peuvent être apportés
- Apporter les changements graduellement afin d'être certain de pouvoir tenir vos promesses. Cela permettrait d'éviter que le moral baisse après des « réformes manquées ».

Défi : Incapacité de se déplacer entre les ministères

Solutions :

- Élaborer des programmes de recrutement semblables aux programmes de recrutement spécialisés existants, axés sur des sujets qui vont au-delà des frontières ministérielles (par ex., environnement)
- Les nouveaux employés passeraient un temps fixe dans plusieurs ministères et travailleraient sur un même sujet dans des cadres différents
- En outre, ces types de programmes pourraient être mis à la disposition de ceux qui sont déjà dans la fonction publique et utilisés comme outil de maintien à l'emploi
- Un virage culturel est nécessaire pour que les ministères abandonnent leur mentalité d'exclusivité
- Permettre aux gestionnaires intermédiaires de travailler en rotation afin de les exposer aux avantages des rotations régulières
- Cette initiative pourrait être intégrée à leur plan de rendement
- Avoir davantage recours à l'échange et au partage d'emplois entre les ministères

Défi : Occasions de formation inadéquates

Solutions :

- La formation doit être soutenue et opportune
- Donner à chaque employé une allocation de formation
- Un site Web centralisé affichant les occasions de formation disponibles
- Demander aux gestionnaires de travailler avec les employés à l'élaboration de plans de formation / d'apprentissage et y donner suite de façon concrète

Défi : Ressources insuffisantes pour bien faire son travail

Solutions :

- Les gens ont besoin d'indiquer clairement et de manière soutenue les ressources dont ils ont besoin pour les projets. Les gestionnaires, pour leur part, ont besoin d'équilibrer les charges de travail.
- Avoir, dans le ministère, des employés temporaires qui peuvent combler des postes et permettre à certaines personnes de se familiariser avec plusieurs domaines

Défi : Utilisation excessive d'employés à terme

Solutions :

- Mettre en œuvre la recommandation qui réduirait de cinq à deux ans la période pendant laquelle un employé à terme peut rester en poste sans qu'on lui offre un emploi d'une durée indéterminée
- Les employés à terme devraient parler à leurs supérieurs au sujet de leurs aspirations et les gestionnaires devraient être réalistes et honnêtes dans leurs promesses

Défi : Fausses promesses / survente pendant l'entrevue ou au moment de l'embauche

Solutions :

- La personne qui effectue l'entrevue et celle qui embauche ont toutes les deux besoin d'être mieux informées. Dans certains cas, c'est à elles qu'il incombe de faire leurs devoirs.
- Limiter la concurrence interministérielle
- Élaborer un code central pour les personnes qui effectuent les entrevues et celles qui embauchent, ainsi que des pénalités pour le comportement non éthique

Défi : Manque de reconnaissance / récompenses

Solutions :

- Les gestionnaires ont besoin de fournir une rétroaction aux employés plus souvent que simplement lors des évaluations formelles
- Les nouveaux professionnels devraient être encouragés à présenter la candidature de leurs collègues et de gestionnaires méritoires pour des programmes de reconnaissance ministériels ou à l'échelle de la fonction publique
- Les succès en matière de gestion des ressources humaines devraient être reconnus
- On devrait encourager les gestionnaires à inviter le personnel à des activités spéciales (par ex., déjeuners, tournois de golf)

Défi : Équilibre vie professionnelle / personnelle – mettez vos paroles en pratique

Solutions :

- Le leadership devrait venir d'en haut; le greffier, les sous-ministres devraient promouvoir l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle et montrer l'exemple à ce chapitre
- Les gestionnaires doivent identifier les domaines prioritaires et élaborer des plans de travail
- Les plans devraient aider les organisations et les employés à déterminer les ressources disponibles pour les projets et les charges de travail réalistes, et ainsi réduire les pressions exercées sur les employés et les organisations

Défi : Trop de formalités administratives

Solutions :

- Identifier les étapes inutiles et les éliminer
- Encourager l'utilisation d'outils de communication informels, tels que le courrier électronique et les présentations au lieu de notes d'information officielles
- Élaborer un système qui réduirait les exigences en matière d'imputabilité, de préparation de rapports et de mesure du rendement
- Établir, pour la formation, les déplacements, les congés, etc., des procédures simples qui ne nécessitent pas un long processus d'approbation.

Défi : Mauvaise gestion / Comportement inapproprié

Solutions :

- Créer un cours de formation obligatoire sur le harcèlement pour tous les employés, en particulier les gestionnaires. Ce cours de formation ne devrait pas être conçu uniquement pour les gestionnaires, mais aussi pour des employés à diverses étapes de leur carrière. Cela réduirait les malentendus entre les différents paliers
- Prendre des mesures dès qu'un incident inapproprié a été repéré
- Les entrevues de fin d'emploi devraient être obligatoires
- On devrait inclure, dans les objectifs de rendement et la rémunération au rendement, des objectifs en matière de maintien à l'emploi
- Identifier les 10 ministères / organismes du gouvernement qui ont le taux de roulement du personnel le plus élevé

Défi : Sentiment d'anonymat

Solutions :

- Le responsable du recrutement devrait présenter la nouvelle recrue aux autres employés du bureau
- Le ministère / la Commission de la fonction publique devrait organiser des sessions d'introduction obligatoires; ceci aurait un objectif double : cela aiderait les nouveaux employés à se familiariser avec les rouages de la fonction publique fédérale et les aiderait à développer des réseaux
- La Commission de la fonction publique et les ministères devraient élaborer des programmes visant à promouvoir la fierté au sein de la fonction publique, organiser des activités comme des pique-nique ou des excursions de ski après le travail, faire imprimer des t-shirts arborant le logo du ministère et qui font la promotion de la fonction publique canadienne comme étant un lieu de travail fantastique

Défi : Manque de défis et de responsabilités

Solutions :

- Les employés devraient être proactifs et participer à des activités en dehors du travail, telles que la campagne de levée de fonds du gouvernement pour le bénéfice d'organismes de bienfaisance
- Les employés devraient repérer des domaines prioritaires pour le ministère / la direction générale / l'équipe et partager des idées avec d'autres employés de la direction générale. En partageant des idées et des opinions, les autres verront ce que vous avez à offrir
- Les gestionnaires devraient favoriser l'autonomie des employés
- Élaborer des défis fondés sur les aptitudes personnelles plutôt que sur le niveau
- Distribuer les tâches administratives de façon égale
- Encourager un esprit d'équipe et le partage des connaissances
- Augmenter l'interaction entre la direction et le personnel; cela aidera les gestionnaires à déterminer les points forts et les expériences des employés
- On devrait repérer et partager des pratiques exemplaires comme, par ex., assigner des tâches stimulantes, promouvoir des occasions de perfectionnement, fournir une rétroaction

Autres points soulevés :

- Transfert inadéquat des connaissances
- Manque de soutien de la part des gestionnaires
- Manque de préparation/d'équipement pour les nouveaux employés
- Long délai requis pour apporter un changement
- Étroitesse d'esprit des gestionnaires sur le point de prendre leur retraite
- Occasions d'avancement égales
- Lourde charge de travail, surtout après une promotion
- Exercices stupides organisés par la direction
- Se faire embaucher à cause de ses relations et non pour ses compétences
- Absence d'un système adéquat d'évaluation du rendement
- Aucun perfectionnement pour les employés existants