



Évaluation du programme de Recrutement de leaders en politiques

13 septembre 2019

Table des matières

1. But de l'évaluation	3
2. Contexte du Programme	3
3. Portée, questions et méthodologie de l'évaluation.....	7
4. Constatations de l'évaluation	10
4.1 Pertinence.....	10
4.2 Efficacité	17
4.3 Efficience	34
5. Conclusion	46
6. Recommandations.....	48
7. Réponse de la direction et plan d'action	49
Annexe 1 : Dépenses du programme de Recrutement de leaders en politiques	55
Annexe 2 : Méthodologie et limites connexes.....	56
Annexe 3 : Modèle logique du programme de Recrutement de leaders en politiques.....	59
Annexe 4 : Matrice d'évaluation.....	60

1. But de l'évaluation

1. L'objectif était de mener une évaluation du programme de Recrutement de leaders en politiques (le Programme) afin d'en examiner la pertinence, l'efficacité et l'efficience des activités d'élaboration et d'administration du Programme ainsi que l'atteinte des résultats, puis d'en faire rapport. L'évaluation fournit un point de vue neutre et indépendant sur la façon dont le Programme appuie les objectifs et priorités du gouvernement, et procure de l'information sur le rendement et la pertinence continue du Programme tel qu'il est actuellement conçu et mis en œuvre.

2. Contexte du Programme

2. En 2000, le vérificateur général du Canada a fait la remarque suivante : « La Commission [de la fonction publique] doit être un recruteur plus dynamique des diplômés universitaires, car ils font l'objet d'une concurrence accrue. Il faut mieux promouvoir la fonction publique comme choix de carrière¹ ». Au cours de la même année, le sous-comité du Comité des hauts fonctionnaires sur le recrutement du gouvernement du Canada a fait état des pressions que ce contexte exerçait sur la fonction publique fédérale en notant que « nous sommes confrontés à une forte concurrence pour attirer de nouveaux employés, en particulier les Canadiens hautement qualifiés qui ont des possibilités d'emploi à l'échelle mondiale ». Préoccupés par la diminution de la capacité d'élaboration des politiques après des années de compressions et l'absence de stratégies de recrutement ciblées, un certain nombre de sous-ministres ont lancé une initiative visant à recruter des Canadiens titulaires d'un diplôme d'études supérieures à l'étranger, et possédant une expérience de travail connexe, afin d'inverser « l'exode des cerveaux » au Canada².

3. En 2001, le Conseil privé a lancé un projet pilote intitulé Recrutement de Canadiens remarquables. L'objectif était d'attirer les Canadiens inscrits à des programmes d'études supérieures à l'étranger pour occuper des emplois dans la fonction publique fédérale. De petites équipes de recrutement composées de sous-ministres champions ont fait passer des entrevues aux candidats pour la plupart sur leur campus universitaire d'origine. Les candidats qui remplissaient les critères de mérite globaux ont été inscrits dans un répertoire de candidats présélectionnés et, par la suite, ont passé une série d'entrevues, à Ottawa, menées par des sous-ministres ou sous-ministres adjoints, et organisées par d'anciennes recrues. Les candidats retenus étaient généralement nommés à des postes d'analyste de politiques de niveau intermédiaire ou supérieur.

4. En octobre 2004, un comité composé de sous-ministres a rendu le projet pilote permanent. L'objectif était de recruter et de maintenir en poste les candidats les plus talentueux « en attirant, à la fonction publique, des personnes de haut calibre dans des postes de niveau intermédiaire et supérieur axés sur l'élaboration de politiques³ ». En décembre 2004, le Programme a été renommé Recrutement de leaders en politiques, et la Commission de la fonction publique du Canada assume, depuis, les responsabilités

¹ Bureau du vérificateur général du Canada (2000). Rapport du vérificateur général du Canada. *Chapitre 21 — Le Programme de recrutement postsecondaire de la fonction publique fédérale*. Page 5

² Galt, V. (2002). [Ottawa's brain gain](#). (article rédigé en anglais consulté le 13 février 2019).

³ Compte rendu de la décision 04-12-MPA-158 de la Commission de la fonction publique, 2004 (en anglais seulement).

relatives à l'administration du Programme. Au départ, les sous-ministres ont continué à servir de champions, et des bénévoles parmi les anciens participants du Programme ont continué à présélectionner des candidats, à participer aux entrevues et à servir de mentors.

5. Depuis 2004, le Programme a évolué. L'énoncé des critères de mérite a graduellement changé et l'approche de recrutement a progressé au fil du temps. Au départ, le Programme visait à attirer des Canadiens qui étudiaient à l'étranger et qui avaient obtenu d'importantes bourses d'études internationales concurrentielles (Rhodes et Commonwealth). Aujourd'hui, on focalise sur le recrutement de Canadiens qui obtiennent un rendement scolaire et parascolaire, et avec une fiche d'emploi exceptionnel, qu'ils aient étudié à l'étranger ou au Canada.

6. Un certain nombre d'innovations ont été mises à l'essai, notamment l'établissement d'un bassin secondaire de personnes qualifiées pour des postes de niveau inférieur liés aux politiques. Un second essai dans ce domaine a été mis en place pour la campagne de recrutement 2017-2018 et s'est poursuivi jusqu'en mai 2019. Connue sous le nom de projet pilote du bassin de talents émergents, cette initiative a été conçue afin de maximiser les avantages du Programme, en élaborant un cadre pour embaucher des candidats qui n'ont pas été inscrits dans un répertoire partiellement évalué, mais qui pourraient apporter une contribution importante au renouvellement de la capacité d'élaboration de politiques. En 2017-2018, 20 candidats se sont qualifiés dans le cadre du projet pilote du bassin de talents émergents. Au 9 avril 2019, 9 candidats avaient été embauchés à des postes de niveau EC-4 ou équivalents.

Le programme de Recrutement de leaders en politiques en 2018-2019

7. Un sous-ministre champion, nommé par le greffier du Conseil privé, supervise le Programme, tout en étant chargé de l'orientation du Programme, de la promotion et de la mise en valeur des candidats qualifiés auprès de collègues sous-ministres de l'ensemble de la fonction publique fédérale. La championne actuelle est la sous-ministre d'Affaires mondiales Canada.

8. Le comité de direction du programme de Recrutement de leaders en politiques ainsi que des fonctionnaires du Secteur des services et du développement des affaires de la Commission de la fonction publique soutiennent la sous-ministre championne, et participent à la promotion du Programme, à la présélection des candidats potentiels, à la gestion du budget des déplacements, à l'hébergement et à toutes les autres dépenses liées au recrutement des candidats et à leur placement à la fonction publique fédérale. Les anciens participants du programme de Recrutement de leaders en politiques continuent de jouer un rôle important au chapitre de l'embauche et du soutien des candidats retenus.

Ressources du Programme

9. Les dépenses du Programme sont constituées de coûts directs et indirects. Les coûts directs englobent les coûts liés au personnel de la Commission de la fonction publique affecté à l'administration du Programme dans la région de la capitale nationale (1 PE-5 à 30 %, 1 PE-3 à 70 % et 1 AS-2 à 100 %). Les coûts indirects englobent les coûts liés aux allocations, comme les dépenses de déplacement et de soutien des organisations

d'embauche, ainsi qu'à l'emploi du temps des employés. Par exemple, une entrevue type mobilise un sous-ministre adjoint et 2 anciens participants de niveau EC-6 ou EC-7, ou d'un niveau plus élevé. Le Bureau du sous-ministre champion alloue également des ressources pour appuyer l'administration et la mise en œuvre du Programme. L'annexe 1 présente de l'information relative aux dépenses du Programme, de 2008-2009 à 2018-2019.

Processus de recrutement

10. Le processus de recrutement en 5 étapes est illustré à la figure 1 ci-après, et est décrit dans les paragraphes suivants.

Figure 1 – Processus de recrutement en plusieurs étapes du programme de Recrutement de leaders en politiques



11. **Étapes 1 et 2** : Les postulants sont présélectionnés selon un critère relatif à leur diplôme d'études — doctorat, maîtrise ou diplôme professionnel en droit assorti d'un diplôme de premier cycle. Ils doivent également avoir été récipiendaires d'une bourse d'études réputée, avoir obtenu des distinctions importantes liées à des études de cycle supérieur, posséder une expérience pertinente en matière de politiques, et avoir fait la démonstration de réalisations parascolaires en leadership. En 2018-2019, le Centre de psychologie du personnel de la Commission de la fonction publique a examiné les documents officiels de présélection dont se servent les responsables du Programme tout au long du processus (cadre pour la présélection des demandes, tenue d'entrevues et vérification des références). Bien que certains aspects de ces documents, comme les questions d'entrevue, aient été modifiés, ceux-ci continuent d'être utilisés pour le processus de présélection et d'évaluation. À ce stade, les postulants qui réussissent la première étape sont invités à soumettre un échantillon de texte qui sera évalué dans le cadre du processus de présélection.

12. **Étape 3** : Les postulants qui réussissent la présélection initiale sont invités aux entrevues. Des cadres supérieurs de la fonction publique fédérale mènent ces entrevues, appuyés par 2 anciens participants du Programme. Les entrevues se font par téléphone ou en personne. L'entrevue permet d'évaluer les candidats en fonction de l'énoncé des critères de mérite, et des compétences de base.

13. **Étape 4** : On procède à des vérifications de références pour les postulants qui réussissent l'étape de l'entrevue. Chaque année, de 30 à 50 candidats font l'objet d'une vérification de références. Les noms des postulants qui réussissent la quatrième étape sont inscrits dans un répertoire de candidats partiellement évalués, et peuvent y demeurer

pendant 2 ans.

14. **Étape 5 et au-delà** : Annuellement, une fois que le répertoire partiellement évalué a été établi, le sous-ministre champion présente les biographies des candidats à ses collègues, au cours d'un petit déjeuner de travail des sous-ministres. Les candidats à la recherche d'un emploi sont ensuite jumelés à un ancien participant qui leur sert de mentor. Les mentors sont des bénévoles qui s'engagent à contribuer au succès continu du Programme. Ils fournissent des conseils, des avis et de l'aide aux candidats retenus figurant au répertoire partiellement évalué à des fins de placement à la fonction publique fédérale.

15. Les mentors travaillent avec les agents de liaison ministériels pour appuyer le jumelage des candidats avec les gestionnaires d'embauche. Ils collaborent avec les fonctionnaires du bureau du sous-ministre pour promouvoir les candidats retenus auprès des gestionnaires d'embauche de l'ensemble de la fonction publique fédérale. De plus, les biographies des candidats sont affichées sur la [page GCpédia – wiki interne du gouvernement du Canada](#) (accessible uniquement sur le réseau du gouvernement du Canada).

16. Au cours de la période de jumelage de 2 ans, les gestionnaires d'embauche peuvent inviter des candidats du répertoire partiellement évalué à passer une entrevue pour effectuer d'autres évaluations en fonction de qualifications, d'exigences ou de critères bien précis. Les gestionnaires d'embauche ont toute la latitude quant au groupe et niveau du poste offert aux candidats retenus. Les 2 parties négocient également le salaire et le paiement des frais de réinstallation convenus.

17. Le tableau 1 fournit un exemple du processus de recrutement en plusieurs étapes à partir de données de la campagne de recrutement de 2017-2018. Il montre le nombre de postulants et les étapes d'élaboration de la liste finale des candidats qualifiés du répertoire partiellement évalué, ainsi que le nombre de candidats embauchés dans le cadre du Programme.

Tableau 1 – Processus de recrutement en plusieurs étapes du programme de Recrutement de leaders en politiques, campagne de recrutement de 2017-2018

Processus de recrutement	2017-2018
Nombre total de demandes reçues	1 633
Nombre total de demandes présentées à la présélection de cadres ⁴	1 200
Nombre total de demandes présentées à la première étape de présélection ⁵	825
Nombre total de demandes présentées à la deuxième étape de présélection ⁶	258

⁴ La présélection de cadres fournit une évaluation rapide d'acceptation et de refus, et supprime les demandes qui ne répondent manifestement pas aux critères du Programme.

⁵ Toutes les demandes qui sont acceptées au cours de la présélection de cadres passent par la première étape de sélection pour un examen plus approfondi de chaque critère. Au cours de cette deuxième phase de présélection, une note est attribuée pour chacun des 4 critères.

⁶ Les demandes qui obtiennent une note globale de 8 ou 9 doivent être examinées de nouveau dans le cadre de la deuxième étape de sélection.

Processus de recrutement	2017-2018
Nombre total de candidats invités à soumettre un échantillon écrit	190
Nombre total de candidats convoqués à une entrevue	107
Nombre de candidats qualifiés	27
Nombre d'embauches	21

3. Portée, questions et méthodologie de l'évaluation

Portée

18. L'évaluation portait sur la période allant de 2008 (évaluation précédente) à décembre 2018. Le projet pilote du bassin de talents émergents n'a pas été inclus, car il en était aux premières étapes de sa mise en œuvre.

Questions de l'évaluation

Pertinence
Nécessité du Programme
Le Programme de Recrutement de leaders en politiques est-il toujours nécessaire?
Alignement du Programme
Les objectifs du Programme sont-ils conformes aux priorités, rôles et responsabilités du gouvernement?
Efficacité
Résultats immédiats
Les candidats qualifiés sont-ils placés dans des postes liés aux politiques de la fonction publique fédérale?
Comment le gouvernement fédéral tire-t-il profit des recrues du programme de Recrutement de leaders en politiques?
Résultats intermédiaires
Les anciens participants du Programme apportent-ils une contribution significative au cadre des politiques publiques fédérales?
Les anciens participants exercent-ils un leadership à l'égard du cadre des politiques publiques?
Le Programme est-il conforme aux objectifs de diversité de la fonction publique fédérale?
Résultat ultime
Les anciens participants du Programme influencent-ils et façonnent-ils les positions du Canada en matière de politiques publiques qui permettent de relever les nouveaux défis nationaux et mondiaux?

Efficience
Existe-t-il de meilleures solutions de rechange (par exemple, des modifications de conception) ou d'autres leçons apprises pour atteindre les mêmes résultats?
Des structures et processus de gouvernance appropriés sont-ils en place pour appuyer une réalisation efficace du Programme?

Méthodologie

19. La méthodologie (voir l'annexe 2 pour une description détaillée et une exposition de ses limites) décrite ci-après a été utilisée pour répondre aux questions d'évaluation élaborées en consultation avec les principaux intervenants, en se fondant sur un modèle logique révisé du Programme (voir l'annexe 3). La matrice d'évaluation (voir l'annexe 4) énonce les indicateurs d'évaluation et les multiples sources de données utilisées. Les données provenant de ces sources ont été analysées et employées pour élaborer des conclusions et recommandations.

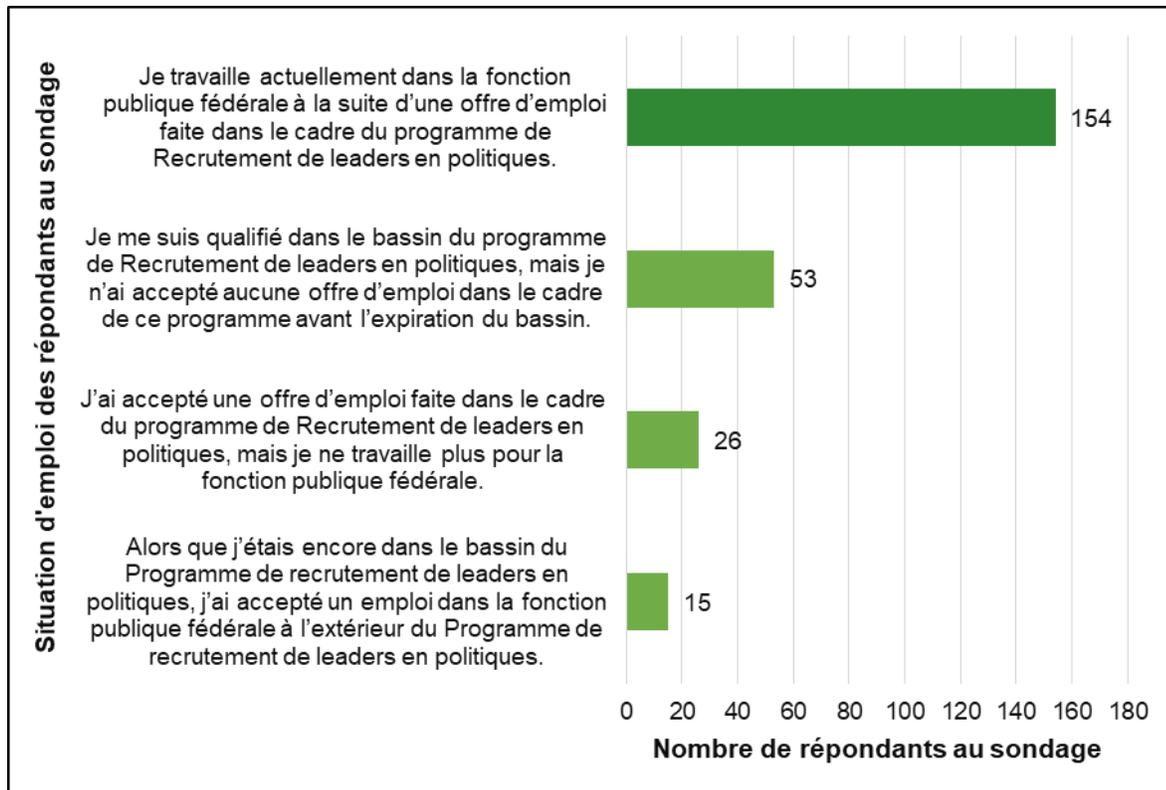
20. Les méthodes énumérées ci-après ont été employées pour répondre aux questions d'évaluation.

- **Examen de documents.** Nous avons examiné des documents stratégiques ministériels (rapports annuels de la Commission de la fonction publique, plan ministériel, rapports annuels du greffier et plans organisationnels des ressources humaines). D'autres documents clés ont aussi été revus (programmes de recrutement d'autres ministères fédéraux ou d'autres administrations et publications sur l'emploi d'analystes de politiques).
- **Analyse documentaire.** Nous avons procédé à une analyse de la documentation qui nous a permis d'obtenir d'autres points de vue et perspectives sur les questions de dotation pertinentes, et les défis liés au renforcement de la capacité d'élaboration de politiques.
- **Examen des données administratives et des données sur le rendement.** Nous avons obtenu, examiné et analysé les données sur l'administration et le rendement du Programme provenant de différentes sources. Nous avons effectué l'analyse des données de 260 anciens participants du programme de Recrutement de leaders en politiques qui ont été embauchés par des ministères et organismes fédéraux assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, entre avril 2006 et mars 2018. Nous avons effectué cette analyse en collaboration avec la Direction des services de données et de l'analyse du Secteur de la surveillance et des enquêtes de la Commission de la fonction publique, dont les données officielles ont permis d'avoir accès aux 232 personnes embauchées dans le cadre du programme de Recrutement de leaders en politiques au cours de ladite période. De même, 28 autres personnes ont été recensées et incluses dans cette analyse, à partir d'une liste GCpédia de personnes embauchées dans le cadre du programme de Recrutement de leaders en politiques et d'une méthode améliorée de jumelage.

Une explication détaillée de la méthodologie employée dans le présent rapport figure à l'annexe 2.

- **Entrevues.** Nous avons interviewé 20 informateurs clés, dont des sous-ministres, des cadres supérieurs, des fonctionnaires de la Commission de la fonction publique, des gestionnaires d'embauche, ainsi que des candidats, des mentors et des membres du secrétariat du programme de Recrutement de leaders en politiques.
- **Sondages.** La Division de l'évaluation de la Commission de la fonction publique a collaboré avec la Direction des services de données et de l'analyse pour mener 2 sondages dans le cadre de cette évaluation.
 - Un sondage, ayant reçu un taux de réponse de 23 % (15), a été transmis à 65 cadres supérieurs chargés des politiques dans l'ensemble de la fonction publique fédérale, soit des sous-ministres adjoints, sous-ministres adjoints délégués et directeurs généraux.
 - Un second sondage, ayant obtenu un taux de réponse de 43 % (248), a été transmis à 574 anciens candidats du programme de Recrutement de leaders en politiques, embauchés entre 2008 et 2018. Comme le montre le graphique suivant, sur les 180 répondants recrutés dans le cadre du Programme, 154 travaillent actuellement dans la fonction publique fédérale et 26 ont quitté la fonction publique (voir le graphique 1).

Graphique 1 – Répondants au sondage auprès des candidats



4. Constatations de l'évaluation

21. Cette section présente les constatations en fonction des 3 éléments d'évaluation énoncés dans la [Directive sur les résultats du Conseil du Trésor](#), soit la pertinence, l'efficacité et l'efficience.

4.1 Pertinence

Le Programme est-il toujours nécessaire?

22. Au cours des dernières années, la fonction publique canadienne a connu d'importants changements attribuables, entre autres, à la mondialisation, aux progrès technologiques, à la complexité et à l'interconnectivité des enjeux visant les politiques publiques, les attentes croissantes et changeantes des sphères publique et politique, les contraintes budgétaires et la réduction de l'effectif⁷. Dans ce contexte, il est important d'acquérir une capacité d'élaboration de politiques solide pour définir des options qui permettront de composer avec les problèmes économiques et sociaux actuels.

23. Par capacité d'élaboration de politiques on entend généralement « la capacité d'un gouvernement à faire des choix stratégiques intelligents et à mobiliser les ressources nécessaires à la réalisation de ces choix⁸ ». Elle représente la capacité d'un gouvernement de recruter, de maintenir en poste et de perfectionner le personnel nécessaire pour atteindre les objectifs d'une fonction publique professionnelle et impartiale.

24. Il existe un consensus sur la nécessité de maintenir et de développer une capacité d'élaboration de politiques solide pour assurer « la gestion des enjeux stratégiques et horizontaux⁹ », et atténuer le risque de perdre

Capacité d'élaboration de politiques

« Les services d'élaboration des politiques du gouvernement sont une notion large; ils couvrent la gamme complète des questions liées aux dispositions qui sont prises par le gouvernement afin d'examiner, de formuler et de mettre en vigueur les politiques qui relèvent de ses compétences. Lesdits services comprennent manifestement la nature et la qualité des ressources disponibles à ces fins — à la fonction publique ou à l'externe — ainsi que les méthodes et procédures de mobilisation et d'utilisation de ces ressources. »

Tiré du *Rapport du Groupe de travail sur le renforcement des services d'élaboration des politiques* de 1996 (rapport Fellegi-Anderson).

⁷ Lahey, J. et Goldenberg, M. (2014) [Les sous-ministres adjoints dans la fonction publique canadienne](#) p ii. (Consulté le 4 février 2019).

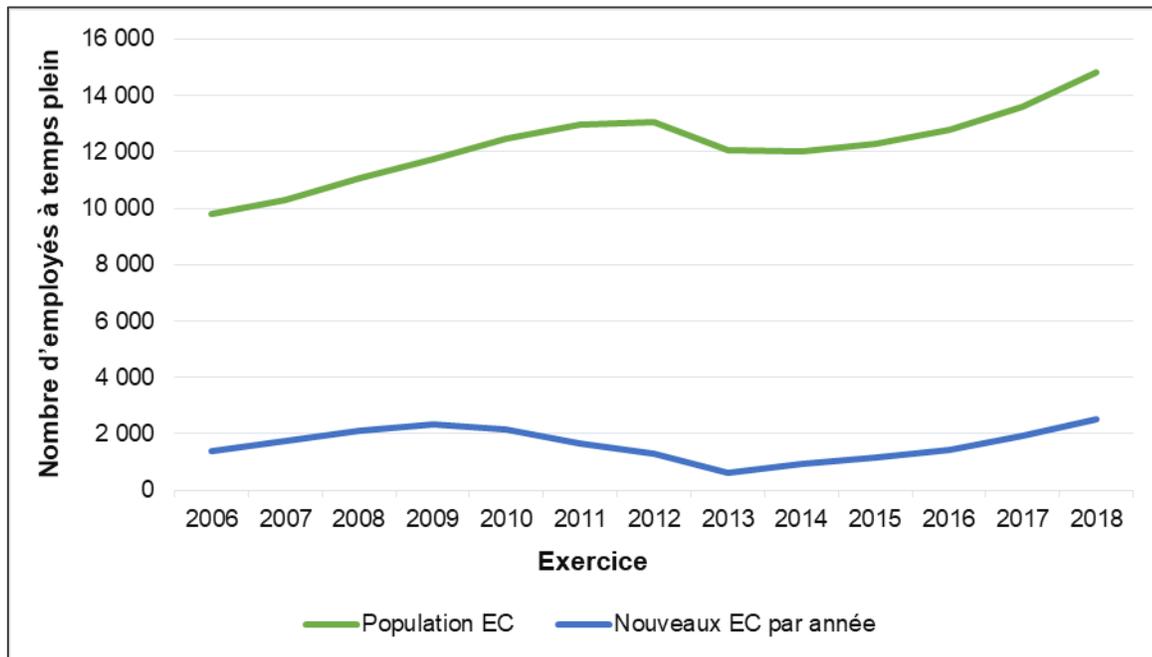
⁸ Painter, M. et Pierre, J. (2005). « Unpacking policy capacity: Issues and themes », tiré de M. Painter et J. Pierre (Eds.). *Challenges to State Policy Capacity: global Trends and Comparative Perspectives* (New York: Palgrave Macmillan).

⁹ Gouvernement du Canada (1995). « Renforcement des services d'élaboration des politiques » (Ottawa : *Rapport du Groupe de travail sur le renforcement des services d'élaboration des politiques du gouvernement fédéral*).

des fonctionnaires qui défendent de bonnes idées stratégiques¹⁰. Essentiellement, le gouvernement a besoin d'analystes de politiques qualifiés qui sont novateurs, qui peuvent penser et travailler horizontalement, et qui ont des réseaux qui s'étendent au-delà des frontières nationales¹¹. Il est particulièrement intéressant de mieux comprendre comment les professionnels des politiques de haut niveau sont appuyés dans leur travail, car tout cela est lié à la capacité globale du gouvernement.

25. Malgré les efforts déployés depuis les années 1990 pour accroître la capacité d'élaboration de politiques, il existe un déficit persistant¹². Le manque de capacité en matière d'élaboration de politiques a augmenté entre avril 2012 et mars 2014 en raison du ralentissement du recrutement de nouveaux fonctionnaires au cours de la mise en place du Plan d'action pour la réduction du déficit¹³; et depuis, le nombre d'embauches n'a pas suivi la demande d'expertise en matière de politiques¹⁴ (voir le graphique 2).

Graphique 2 – Effectif du groupe EC (pour une période indéterminée et déterminée) et recrues au groupe EC, de 2006 à 2018¹⁵



¹⁰ Don Drummond (ancien sous-ministre adjoint du gouvernement fédéral et ancien économiste en chef de la Banque Toronto-Dominion). *Personal Reflections on the State of Public Policy Analysis in Canada*. *Queen's International Institute on Social Policy*, 3 décembre 2010. Page 352. (Consulté le 14 janvier 2019).

¹¹ Harty, S. (2010). *Ladders or Bridges? Career Pathways of Policy Entrepreneurs: Evidence from the Recruitment of Policy Leaders program*. 14^e conférence annuelle de la Société internationale de recherche sur la gestion publique. Berne, Suisse, du 7 au 9 avril 2010.

¹² Craft, J. et Daku, M (2017). « A Comparative assessment of Elite Policy recruits in Canada », p. 208. *Journal of Comparative Policy Analysis*, vol. 19, n° 3, p. 210

¹³ Deloitte. *Changer la conversation : la génération Y dans le gouvernement fédéral* (Consulté le 11 janvier 2019).

¹⁴ Lahey, J. et Goldenberg, M. (2014). *Les sous-ministres adjoints dans la fonction publique canadienne*. (Consulté le 4 février 2019).

¹⁵ Seuls les employés des ministères et organismes fédéraux assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Les chiffres sur le nombre d'employés du groupe EC ont été calculés en utilisant les postes d'attache et en excluant les nominations intérimaires. De plus, les nouveaux employés du groupe EC comprenaient les nominations externes et les changements de classification par rapport aux nominations internes (par exemple du groupe CO-2 au groupe EC-6).

26. Une étude sur la capacité d'élaboration de politiques a révélé une pénurie de professionnels des politiques dotés d'une expertise technique¹⁶. Dans cette étude, 67,4 % des répondants ont convenu que de telles pénuries existaient. Cette enquête a permis de constater qu'on n'a pas été en mesure de satisfaire à la demande de professionnels des politiques, et que la pénurie de personnel en la matière est en voie de poser problème. Le renforcement de la capacité d'élaboration de politiques s'est révélé un domaine qui, dans la fonction publique fédérale, pourrait être amélioré en focalisant sur les initiatives de recrutement.

Évolution du manque de capacité en matière d'élaboration de politiques de la fonction publique fédérale

27. Dans les années 1990, le manque de capacité en matière d'élaboration de politiques se limitait à un certain nombre de domaines. Tel qu'il est résumé dans le rapport Fellegi-Anderson : « Il y a des risques à plus long terme en raison des contraintes et des compressions budgétaires. Le personnel ne se renouvelle pas comme il le devrait par le recrutement et le perfectionnement professionnel. En raison de ces problèmes, les gestionnaires des politiques devront mettre l'accent sur tout ce qui touche le personnel. Les agents subalternes se disent inquiets de ce que les gestionnaires des politiques n'accordent pas suffisamment d'attention à la gestion du personnel¹⁷ ».

28. Dix ans plus tard, en août 2008, le rapport d'Allen Sutherland révélait l'existence d'une pénurie de talents généralement reconnue dans de nombreux secteurs de la collectivité des politiques. « Les analystes compétents sont très recherchés, comme en témoignent l'accélération des taux de promotion et les attentes en la matière ». Le rapport souligne également que « toutes les recrues, y compris les meilleures et les plus intelligentes, le sont principalement en fonction de leur potentiel, et non de leur capacité actuelle; toutefois, aussi formidable que soit leur curriculum vitæ, ce potentiel doit être stimulé par une formation complémentaire, mais la croissance se fera surtout par l'exposition, l'apprentissage par l'action et le perfectionnement professionnel conscient ¹⁸».

29. En juillet 2016, les Co-champions de la collectivité des politiques ont présenté leur rapport de projet au greffier du Conseil privé du Canada. Dans le cadre de ce rapport, on a évalué l'état du domaine des politiques de la fonction publique fédérale, et on a formulé des recommandations. On y met en évidence l'environnement changeant dans lequel les politiques sont élaborées et mises en œuvre, et on souligne la nécessité de réévaluer la façon dont le travail d'élaboration des politiques est effectué, ainsi que les outils à l'appui de la prestation de conseils stratégiques. « Ces facteurs, et bien d'autres, créent de nouvelles conditions et attentes en matière d'élaboration de politiques, et pousseront la fonction publique à être réseautée, souple et novatrice tout en offrant des conseils stratégiques de qualité¹⁹ ». Pour relever certains défis auxquels la collectivité est

¹⁶ Evans, B.; Lum, J. et Shields, J. (2011). « The State of Policy Capacity in Canada: Assessments from Senior Public Servants » présenté à l'Association canadienne de science politique. p. 6.

¹⁷ *Rapport du Groupe de travail sur le renforcement des services d'élaboration des politiques du gouvernement fédéral*, 1996 (connu sous le nom de rapport Fellegi-Anderson), p.29

¹⁸ Sutherland, A. (2008). *The Federal Policy Community. A Practitioners Perspective on the Road to 2017*, p. 19

¹⁹ *Rapport de 2016 sur le projet de collectivité des politiques présenté au Greffier du Conseil privé du Canada*

confrontée, le rapport formule un certain nombre de recommandations. On y recommande aussi d'apporter des modifications fondamentales, par exemple, « de moderniser le recrutement des professionnels des politiques grâce à des outils permettant le recrutement efficace de professionnels au niveau d'entrée, de mi- carrière et aux échelons supérieurs (en plus des efforts déployés pour permettre aux professionnels des politiques qui travaillent déjà dans la fonction publique de se perfectionner), de créer une communauté de pratique, et d'organiser un atelier annuel sur les politiques ».

30. En se fondant sur l'analyse effectuée, il est nécessaire de continuer à renforcer la capacité d'élaboration de politiques de la fonction publique fédérale, et des mesures sont prises à cet égard. Un certain nombre d'initiatives et de programmes de recrutement ont été mis sur pied pour améliorer la capacité d'élaboration de politiques, notamment les suivants :

- Le programme de Recrutement de leaders en politiques
- Le Programme avancé pour les analyses de politiques – à l'échelle du gouvernement du Canada (partenaires financiers)
- La Campagne de recrutement dans les universités du ministère des Finances
- Le Programme de recherches postdoctorales (ministères à vocation scientifique)
- Le Programme de recrutement d'agents des politiques (ministère de la Défense nationale)
- Le Programme de recrutement et de perfectionnement d'analystes de politiques (Ressources naturelles Canada)
- La Campagne de recrutement postsecondaire d'analystes de politiques et de programmes du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
- Le Programme de recrutement postsecondaire – Politiques, économie et sciences sociales

31. Le programme de Recrutement de leaders en politiques doit faire partie intégrante de l'effort global de renouvellement de la capacité d'élaboration de politiques de la fonction publique fédérale. Ce programme est conçu pour attirer des candidats de grande qualité pouvant être nommés directement à des postes de niveau intermédiaire ou supérieur ayant trait aux politiques. Cela s'inscrit dans les efforts entrepris par la collectivité des politiques au cours des dernières années, qui ont fait ressortir la nécessité d'établir des programmes permettant de recruter des analystes de politiques à tous les niveaux.

Les objectifs du Programme sont-ils conformes aux priorités, rôles et responsabilités du gouvernement?

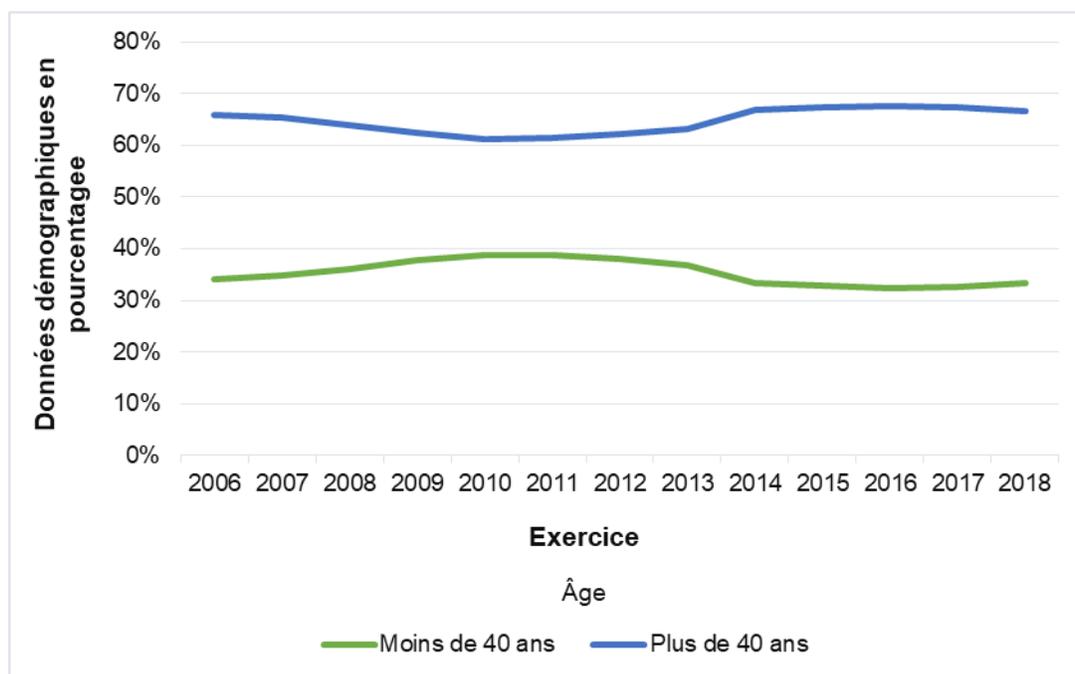
32. Au cours des dernières années, la nécessité d'attirer, de recruter et de maintenir en poste des employés hautement qualifiés pour améliorer le leadership et l'innovation en matière de politiques s'est accrue dans le cadre du renouvellement de la fonction publique²⁰. Comme on peut le constater dans le graphique 3²¹, l'écart se creuse entre les

²⁰ Greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet. [25^e rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada](#).

²¹ Données obtenues auprès de la Direction des services de données et de l'analyse de la Commission de la fonction publique.

employés de 40 ans et plus, et ceux de moins de 40 ans, dans l'ensemble de la fonction publique fédérale. Pour la catégorie EC regroupant la majeure partie de la collectivité des politiques, bien que l'écart ne soit pas aussi prononcé que dans l'ensemble de la fonction publique, le nombre d'employés du groupe EC de moins de 40 ans a diminué depuis 2013, tandis que le nombre des 40 ans et plus a augmenté (voir le graphique 4²²). Cette tendance des données démographiques de la catégorie EC montre la nécessité de veiller à ce que les efforts de renouvellement soient fructueux. Age

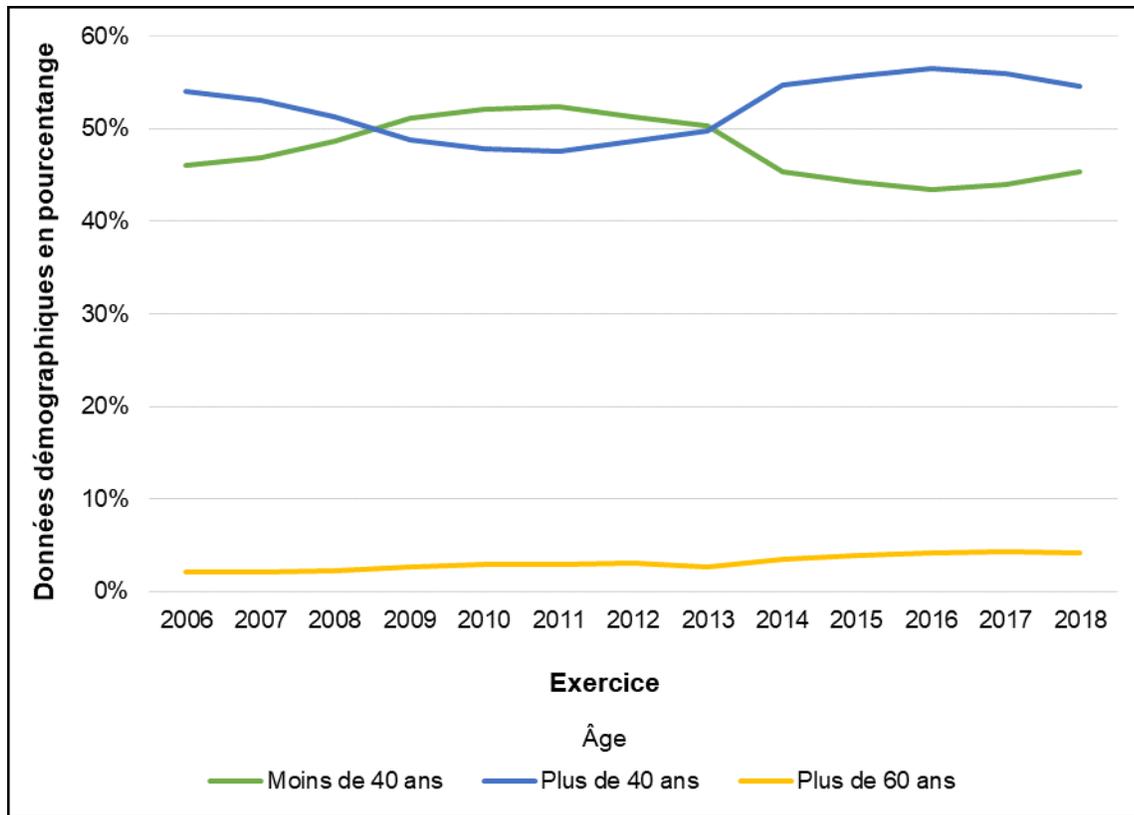
Graphique 3 – Données démographiques de la fonction publique fédérale, de 2006 à 2018²³



²² Données obtenues auprès de la Direction des services de données et de l'analyse de la Commission de la fonction publique.

²³ La fonction publique fédérale désigne les ministères et organismes assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Graphique 4 – Données démographiques de la catégorie EC, de 2006 à 2018²⁴



33. En plus de renouveler le groupe des politiques pour combler les lacunes en matière de capacité, des approches novatrices sont nécessaires pour recruter des candidats possédant les compétences recherchées, comme il est indiqué dans le rapport de 2016 sur le projet de collectivité des politiques présenté au greffier. Les répondants s'accordent pour dire que les employés embauchés dans le cadre du Programme sont hautement qualifiés, et qu'ils possèdent de solides aptitudes et compétences acquises dans le cadre différents cursus universitaires. Ces employés apportent de nouvelles perspectives et de nouvelles solutions pour relever des défis de plus en plus complexes en matière de politiques publiques – changements climatiques, intelligence artificielle, terrorisme et menaces à la démocratie. Certains ont fait remarquer que le Programme est conforme aux priorités de la fonction publique en matière de renouvellement et de maintien en poste des employés talentueux au Canada.

34. De plus, selon le Conseil canadien pour les partenariats public-privé, le gouvernement accroît la mise en œuvre de programmes et de politiques en partenariat avec des agents non gouvernementaux, et ces ententes exigent des compétences et des ensembles de compétences complexes²⁵. Certaines personnes interviewées ont indiqué que le Programme attirait des experts en matière de politiques à l'extérieur du gouvernement, soit des personnes ayant travaillé en étroite collaboration avec les chaires de recherche du Canada ou d'autres organisations innovantes axées sur le savoir, qui leur permet de

²⁴ Ces données ont été calculées en utilisant les postes d'attache et en excluant les nominations intérimaires.

²⁵ Conference Board du Canada (2017). *Repenser les RH du secteur public : des cadres canadiens prennent la parole*. (p. 24 dans le document anglais)

travailler au sein de structures complexes de plusieurs niveaux, et à interagir avec un large éventail d'intervenants internes et externes.

35. L'évaluation a permis de constater que les objectifs du Programme sont conformes aux priorités, rôles et responsabilités du gouvernement. Le Programme est aligné sur l'orientation donnée aux fonctionnaires. Dans le cadre d'Objectif 2020, le greffier du Conseil privé a déclaré que la fonction publique doit « embaucher les personnes les plus qualifiées et les plus intelligentes, qui sont dotées des compétences nécessaires pour élaborer des méthodes factuelles et conseiller le gouvernement, tout en appuyant efficacement les Canadiens en période de changement ». Le greffier invite également les ministères à s'assurer que la « fonction publique possède les compétences et aptitudes en leadership requises pour employer au mieux les meilleurs talents, et concrétiser les idées les plus brillantes, quelle qu'en soit la source, afin de répondre aux besoins en constante évolution des Canadiens ²⁶».

36. Des méthodes de recrutement et de perfectionnement novatrices doivent être mises en œuvre conformément aux lois, règlements et politiques en matière de ressources humaines. La conception actuelle du programme de Recrutement de leaders en politiques est conforme à l'esprit du cadre de gestion des ressources humaines, et à la Nouvelle orientation en dotation du gouvernement, lancée en 2016. Cette orientation permet aux ministères et organismes de disposer d'une marge de manœuvre accrue « pour adapter leur approche de dotation aux réalités de leur contexte particulier ²⁷ ». Le cadre stratégique rationalise les règles et politiques de dotation, et encourage les gestionnaires à exercer leur pouvoir discrétionnaire quant aux décisions d'embauche, leur permettant ainsi de respecter les exigences simplifiées des politiques tout en étant adaptées à leur ministère ou organisme.

37. Le programme de Recrutement de leaders en politiques est un programme pangouvernemental ciblé qui vise à recruter et à maintenir des diplômés exceptionnels dans des postes stratégiques de niveau intermédiaire et supérieur. Ces candidats ont le potentiel de façonner l'avenir des politiques publiques du Canada. Les objectifs du Programme appuient donc la demande du greffier de doter la fonction publique fédérale d'un effectif pouvant répondre à une myriade de défis sociaux, économiques, environnementaux et sécuritaires, à la fois mondiaux et complexes.

²⁶ Bureau du Conseil privé du Canada. [rapport Objectif 2020](#), page 3. (Consulté le 28 février 2019).

²⁷ Commission de la fonction publique du Canada. [Nouvelle orientation en dotation -- Message de la Commission de la fonction publique à tous les fonctionnaires fédéraux](#). (Consulté le 11 février 2018).

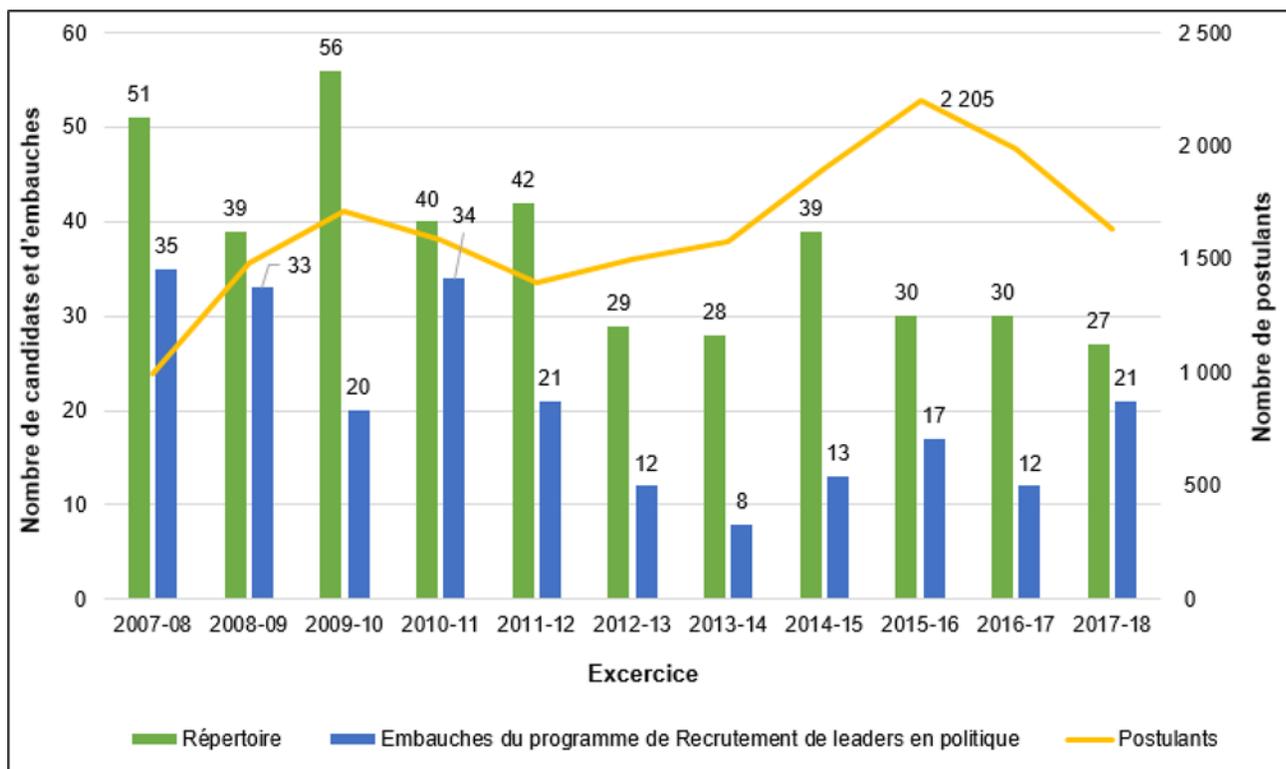
4.2 Efficacité

Les candidats qualifiés sont-ils affectés à des postes liés aux politiques dans la fonction publique fédérale?

38. Conçu pour améliorer la capacité d'élaboration de politiques, le programme de Recrutement de leaders en politiques est conforme aux priorités du gouvernement. Les données obtenues, examinées et analysées dans le cadre de cette évaluation montrent qu'il est possible d'améliorer le Programme afin d'obtenir des résultats. Il est difficile de déterminer la mesure dans laquelle le Programme s'attaque au déficit de capacité touchant l'élaboration de politiques, du fait que la capacité du Programme à remplir cette fonction est compromise par la diminution du nombre d'embauches au gouvernement²⁸ ». Nous examinerons cette question dans la présente section du rapport.

39. Chaque année, une moyenne de 1 638 candidats posent leur candidature; de ce nombre, 37 sont inscrits aux répertoires partiellement évalués, et 21 sont embauchés dans des postes de niveau intermédiaire et supérieur liés aux politiques. Toutefois, les nominations ont diminué depuis l'exercice 2010-2011 par rapport à la période comprise entre 2006-2007 et 2010-2011 (voir le graphique 5).

Graphique 5 – Postulants, candidats et embauches du programme de Recrutement de leaders en politiques, de 2007-2008 à 2017-2018



²⁸ Craft, J. et Daku, M (2017). « A Comparative Assessment of Elite Policy Recruits in Canada », p. 208. *Journal of Comparative Policy Analysis*, vol. 19, n° 3, p. 222.

40. La diminution du nombre de nominations depuis 2011-2012 correspond aux tendances générales de la fonction publique fédérale qui visaient à réduire le recrutement pendant la période visée par le Plan d'action pour la réduction du déficit, et à augmenter lentement le recrutement depuis ce temps. La question qu'il faut se poser est de savoir pourquoi les répertoires partiellement évalués annuels de 27 à 56 personnes hautement qualifiées n'ont pas donné lieu à une augmentation de l'embauche au cours de cette période. Est-ce que les offres d'emploi ont été refusées, ou plutôt, n'ont jamais été faites? Les résultats de notre sondage montrent qu'il s'agit en fait d'une combinaison de ces 2 facteurs. Mais peu importe la cause, la diminution du nombre de nominations provenant des répertoires partiellement évalués soulève des questions quant à la mesure dans laquelle la fonction publique fédérale tire avantage du Programme.

41. Les données disponibles montrent que 6 ministères ont embauché plus de la moitié de tous les anciens participants du programme de Recrutement de leaders en politiques (voir le tableau 2). Les ministères fédéraux qui emploient un grand nombre d'employés du groupe EC, comme la Défense nationale, Transports Canada et Statistique Canada, ainsi que des organisations fédérales régionales, n'ont pas eu recours au Programme pour embaucher des leaders en politiques.

Tableau 2 – Nombre d'embauches dans le cadre du programme de Recrutement de leaders en politiques selon le ministère ou l'organisme, d'avril 2006 à aujourd'hui²⁹

Ministère ou organisme	Embauches liées au programme Recrutement de leaders en politiques, de 2006-2007 à 2017-2018
Affaires mondiales Canada (y compris l'Agence canadienne de développement international)	50
Environnement et Changement climatique Canada	30
Emploi et Développement social Canada	22
Affaires autochtones et du Nord Canada	20
Ressources naturelles Canada	15
Santé Canada	15
Patrimoine canadien	13
Agence de la santé publique du Canada	10
Innovation, Sciences et Développement économique	9
Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada	9
Sécurité publique Canada	9
Bureau du Conseil privé	8
Agriculture et Agroalimentaire Canada	6
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	5
Ministère des Finances Canada	5
Agence des services frontaliers du Canada	5
Ministère de la Justice Canada	5

²⁹ La fonction publique fédérale désigne les ministères et organismes assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Ministère ou organisme	Embauches liées au programme Recrutement de leaders en politiques, de 2006-2007 à 2017-2018
Pêches et Océans Canada	4
Infrastructure Canada	3
Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada	2
Défense nationale (employés de la fonction publique)	2
Transports Canada	2
École de la fonction publique du Canada	1
Commission civile d'examen et de traitement des plaintes relatives à la GRC	1
Bureau du directeur général des élections	1
Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée du Canada	1
Services publics et Approvisionnement Canada	1
Autres ministères et organismes	6

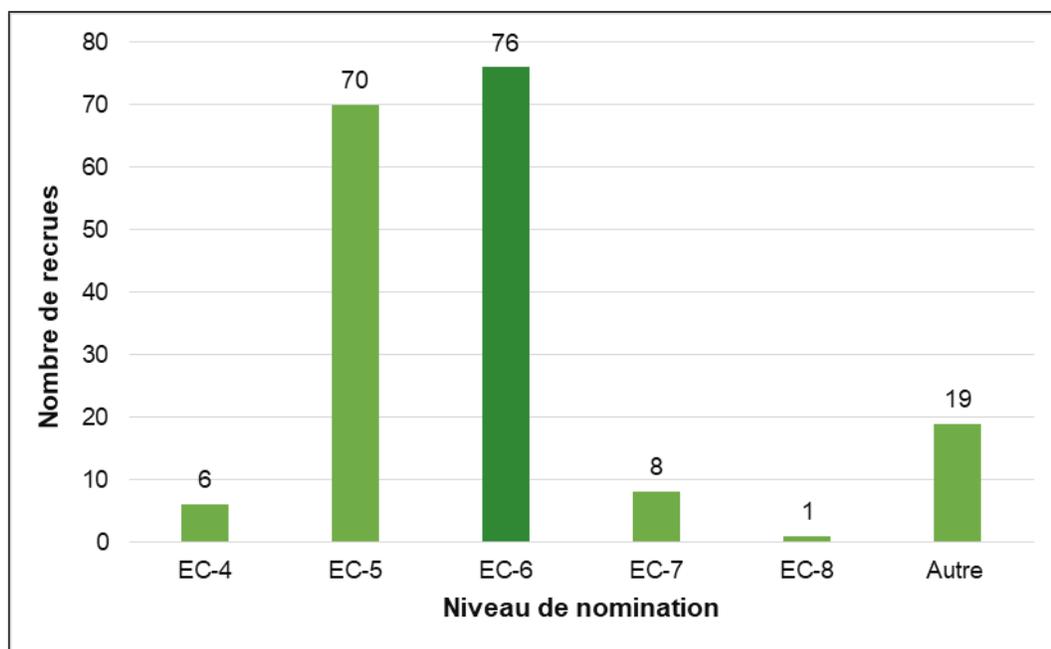
42. Le nombre et la nature des ministères d'embauche font ressortir la nécessité d'examiner la promotion du Programme dans l'ensemble de la fonction publique fédérale. Comme l'a fait remarquer un cadre supérieur, tous les ministères fédéraux — particulièrement les grands ministères — devraient pouvoir embaucher les candidats du programme de Recrutement de leaders en politique. C'est aussi une occasion pour les ministères et organismes fédéraux de présenter le travail d'élaboration de politiques qu'ils accomplissent, et son incidence sur les Canadiens, afin d'attirer des employés talentueux potentiels, notamment les candidats aux postes de leaders en politiques.

43. La raison d'être du Programme était d'embaucher des personnes hautement qualifiées titulaires de diplômes d'études supérieures qui souhaitent contribuer à relever les défis des politiques publiques. La majorité (89 %), des anciens participants ayant répondu au sondage, soit 161 sur 180, ont indiqué qu'ils avaient été affectés à des postes liés aux politiques au moment de leur nomination. Cela démontre que le Programme est utilisé aux fins prévues. Dans le cas des 11 % restants, les candidats ont été nommés dans d'autres groupes professionnels, comme administrateur de programme, agent de commerce, ingénieur ou avocat. Le graphique 6 montre qu'il y avait une concentration de nominations au groupe et niveau EC-6, ou l'équivalent (42,2 %, 76 sur 180), suivi du niveau EC-5 ou l'équivalent (39 %, 70 sur 180).

Utilisation du programme de Recrutement de leaders en politiques par les organismes centraux

Bien que les organismes centraux, comme Finances Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et le Bureau du Conseil privé, aient besoin d'une solide capacité en matière d'élaboration des politiques, ces 3 organisations ont embauché 7 % des candidats du Programme, mais emploient actuellement 15 % de toutes les personnes embauchées.

Graphique 6 – Catégorie des répondants au sondage au moment de la nomination

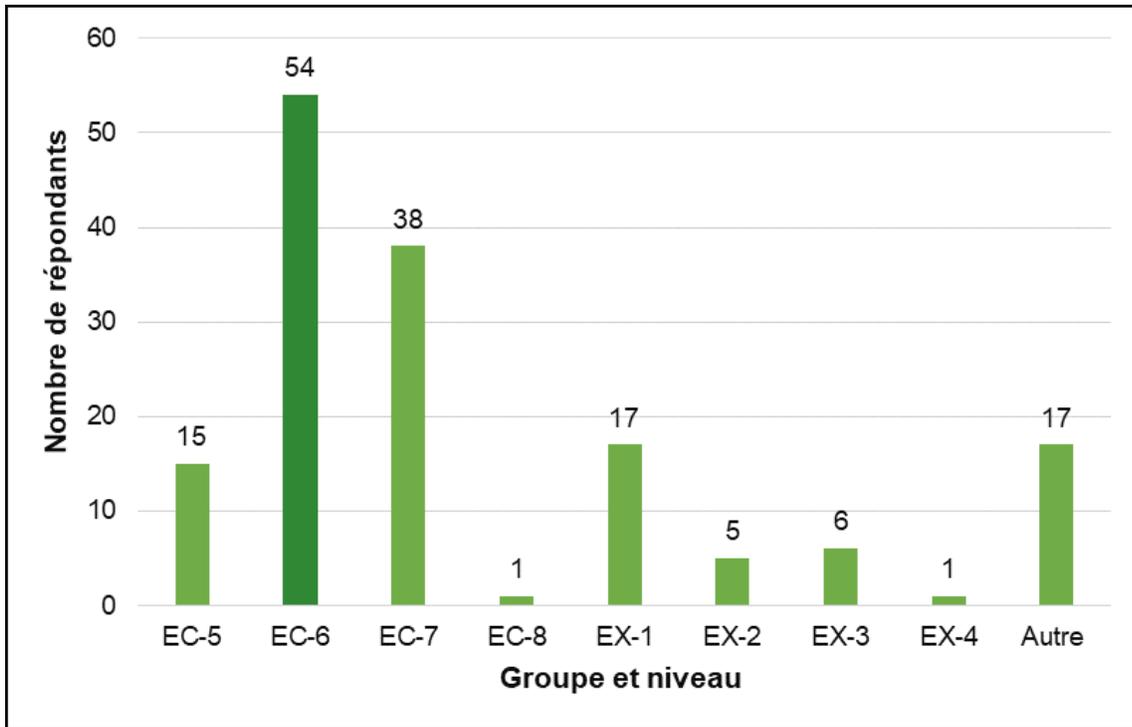


44. Parmi les 15 répondants au sondage ayant obtenu un emploi à la fonction publique fédérale, hors du programme Recrutement de leaders en politiques, tout en étant inscrits à un répertoire partiellement évalué, 50 % d'entre eux ont obtenu un emploi à l'extérieur du domaine des politiques, et ont été nommés à des postes de divers groupes professionnels, comme chercheur, agent de commerce ou praticien du droit. Cela confirme que le Programme attire des personnes multidisciplinaires convenant à divers postes de la fonction publique fédérale.

45. Environ 85 % des 180 anciens participants ayant répondu au sondage croyaient qu'ils étaient en mesure d'effectuer du travail d'élaboration de politiques au moment de leur embauche. La plupart des anciens participants interviewés ont mentionné qu'il leur avait fallu de 6 mois à un an pour comprendre l'environnement du gouvernement fédéral et y être pleinement efficaces. En général, même si les anciens participants étaient persuadés d'avoir les outils nécessaires pour effectuer le travail d'élaboration de politiques au moment de l'embauche initiale, ils ont reconnu l'existence d'une courbe d'apprentissage du travail à la fonction publique fédérale, à laquelle les nouveaux employés doivent s'adapter.

46. Les répondants au sondage auprès des anciens candidats ont indiqué le type de poste qu'ils occupaient au moment du sondage. La classification des postes et la répartition des niveaux de 154 répondants au sondage montrent une concentration au niveau EC-6 (54), suivi des groupes et niveaux EC-7 (38) et EX-1 (17). De plus, près de 11 % des répondants occupent des postes relevant d'autres classifications d'emploi, comme les services administratifs, l'administration des programmes, les services juridiques et le service extérieur (voir le graphique 7).

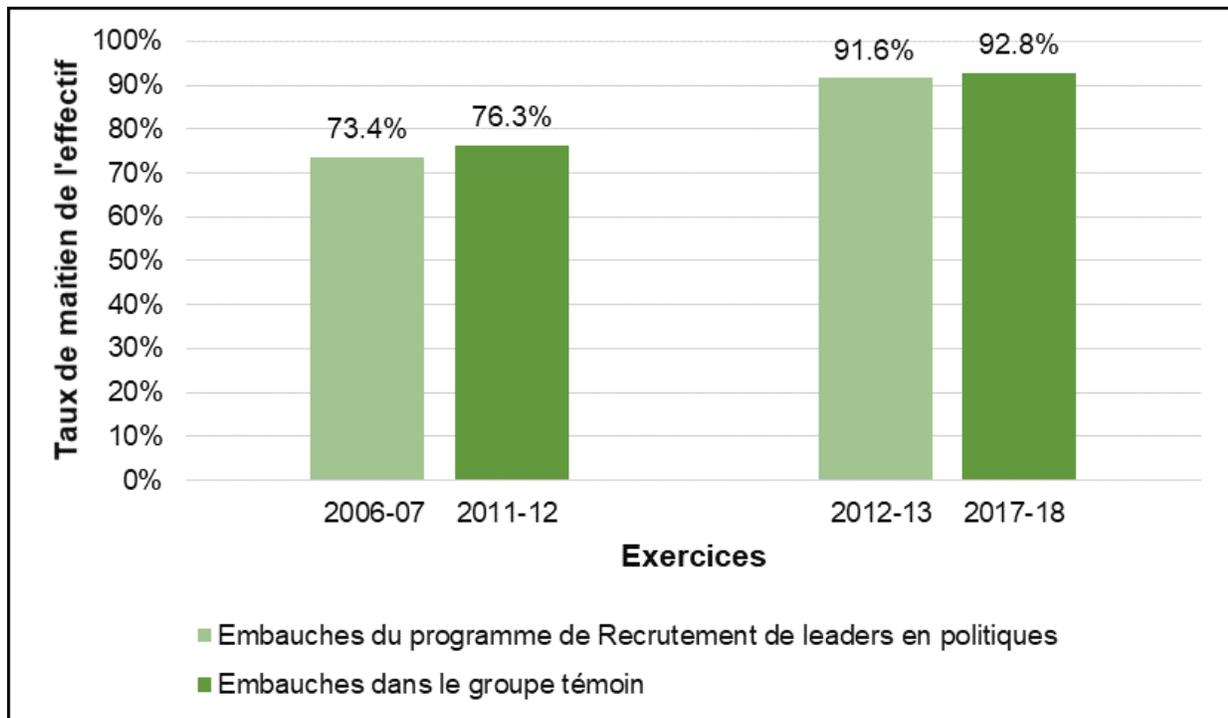
Graphique 7 – Groupe et niveau d’emploi des répondants au sondage auprès des anciens participants, décembre 2018



Maintien de l’effectif et soutien

47. De 2006-2007 à 2017-2018, le taux de maintien de l’effectif du Programme était de 79 %, ce qui est comparable au taux de maintien de l’effectif du groupe témoin des niveaux EC-5, EC-6 et EC-7 à 79 %. Ce taux de maintien de l’effectif dépasse l’objectif initial de 50 % fixé lors de la création du Programme. Il est également intéressant de noter la cohérence du maintien de l’effectif entre les anciens participants du Programme et le groupe témoin des EC-5, EC-6 et EC-7, avant et après 2012 (voir le graphique 8).

Graphique 8 – Comparaison des taux de maintien de l'effectif du programme de Recrutement de leaders en politiques et du groupe témoin EC-5, EC-6 et EC-7



48. Vingt-six répondants au sondage ont indiqué avoir accepté un poste dans le cadre du Programme de recrutement de leaders en politiques, et avoir quitté la fonction publique fédérale par la suite. Pour environ la moitié d'entre eux, les principaux facteurs ayant contribué à leur décision étaient attribuables à l'environnement de travail, à l'administration et à l'insuffisance de perspectives de carrière. Ces répondants ont mentionné, entre autres, la difficulté d'équilibrer l'avancement professionnel et l'expertise sur le terrain, et estimaient qu'il fallait plutôt devenir généraliste pour faire progresser leur carrière à la fonction publique fédérale. L'autre moitié a indiqué avoir démissionné afin de profiter d'autres occasions d'emploi en raison d'un manque de débouchés intéressants à l'extérieur de la région de la capitale nationale ou à l'étranger, ou en raison de l'expiration d'un congé sans solde ou d'un congé d'études.

49. Les résultats du sondage ont révélé que les anciens participants avaient des points de vue différents quant au soutien professionnel reçu à leur entrée dans la fonction publique fédérale. La moitié des 154 anciens participants ayant répondu au sondage, qui travaillent toujours dans la fonction publique fédérale, se sont dits très satisfaits ou extrêmement satisfaits du soutien reçu, particulièrement en ce qui a trait aux aspects suivants : réalisation de leur plein potentiel (55 %), perfectionnement professionnel (56 %), orientation et supervision (48 %). Ceux qui se sont dits insatisfaits relativement à ces aspects du Programme ont désigné la formation et le mentorat comme domaines nécessitant une amélioration. Ces sujets sont abordés dans la section du présent rapport sur l'efficacité.

Les anciens participants du programme de Recrutement de leaders en politiques exercent-ils un leadership à l'égard du cadre des politiques publiques?

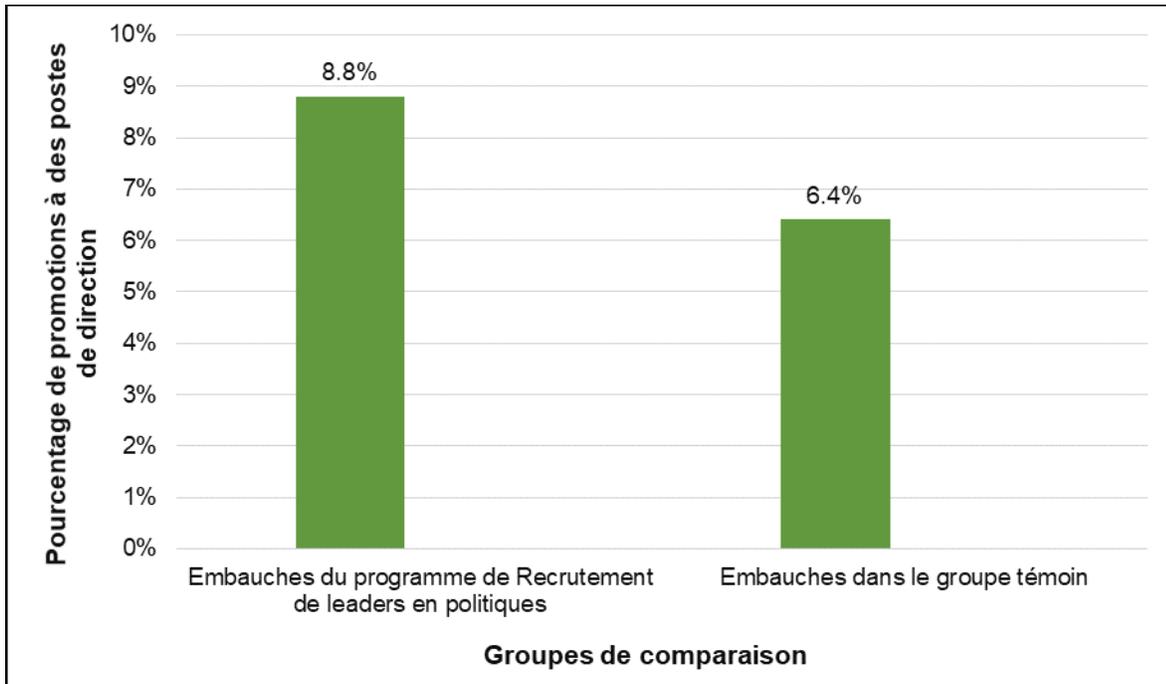
50. Afin d'examiner dans quelle mesure les anciens participants exercent un leadership en matière de politiques publiques, l'évaluation a porté sur 2 éléments : la capacité du Programme à attirer des personnes qui deviendront de futurs leaders, et la mesure dans laquelle les anciens participants influencent et façonnent les positions du Canada en matière de politiques publiques en vue de relever les nouveaux défis nationaux et mondiaux.

Rôles de gestion et de leadership

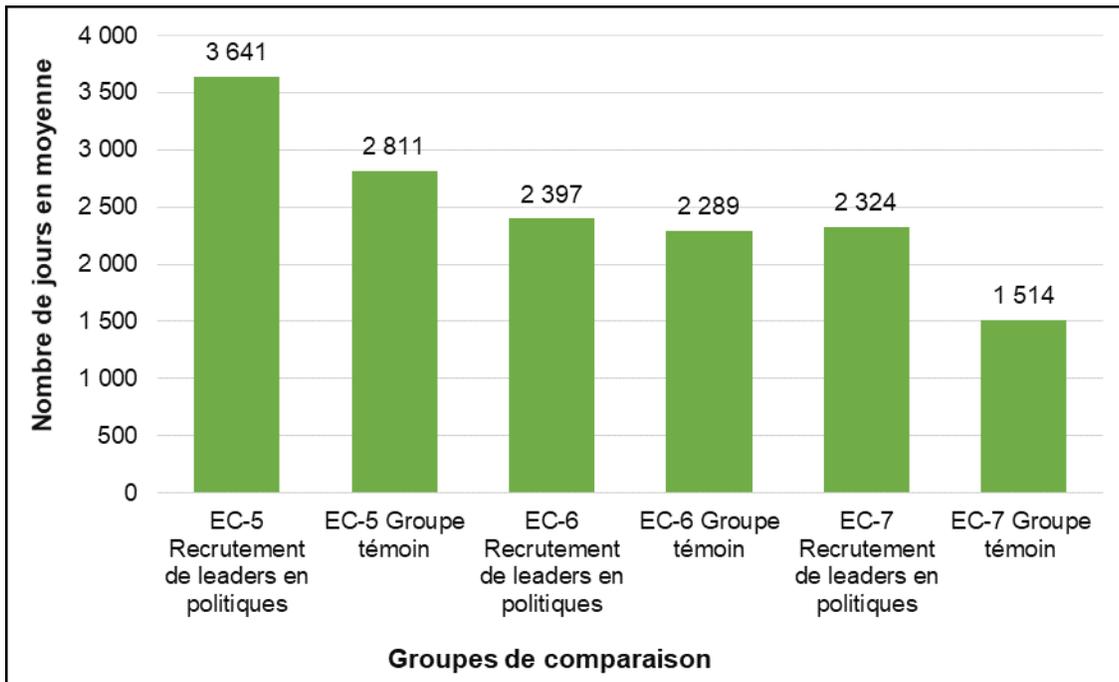
51. L'évaluation a examiné les rôles de gestion et de leadership des anciens participants, en analysant l'avancement professionnel du groupe. Bien qu'une promotion au niveau de la direction n'ait pas été un objectif déclaré du Programme au début, le nombre de personnes promues dans le cadre du Programme fournit un indicateur permettant de déterminer si les anciens participants assument des rôles de leadership en matière de politiques. Pour effectuer cette analyse, nous avons obtenu des données provenant de 2 sources, du fait qu'aucune stratégie globale de gestion des données n'était en place pour administrer le Programme. La première source émanait des systèmes d'information de la Commission de la fonction publique, qui contiennent des données sur les ministères et organismes assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Le second ensemble de données a été tiré des réponses au sondage de 154 anciens participants au Programme, travaillant toujours dans la fonction publique fédérale.

52. Les données montrent que d'anciens participants sont promus suivant leur embauche initiale. En effet, 64 % des 154 répondants au sondage travaillant actuellement à la fonction publique fédérale ont obtenu des promotions. Depuis 2006-2007, environ 1 ancien participant sur 10 a obtenu un poste de direction (voir le graphique 9). Ce pourcentage est légèrement plus élevé que celui de 6,4 % attribué au groupe témoin des niveaux EC-5, EC-6 et EC-7. Cependant, il faut plus de temps aux anciens participants pour accéder à des postes de direction que leurs pairs du groupe témoin (voir le graphique 10).

Graphique 9 – Comparaison des promotions à des postes de direction entre le programme de Recrutement de leaders en politiques et le groupe témoin



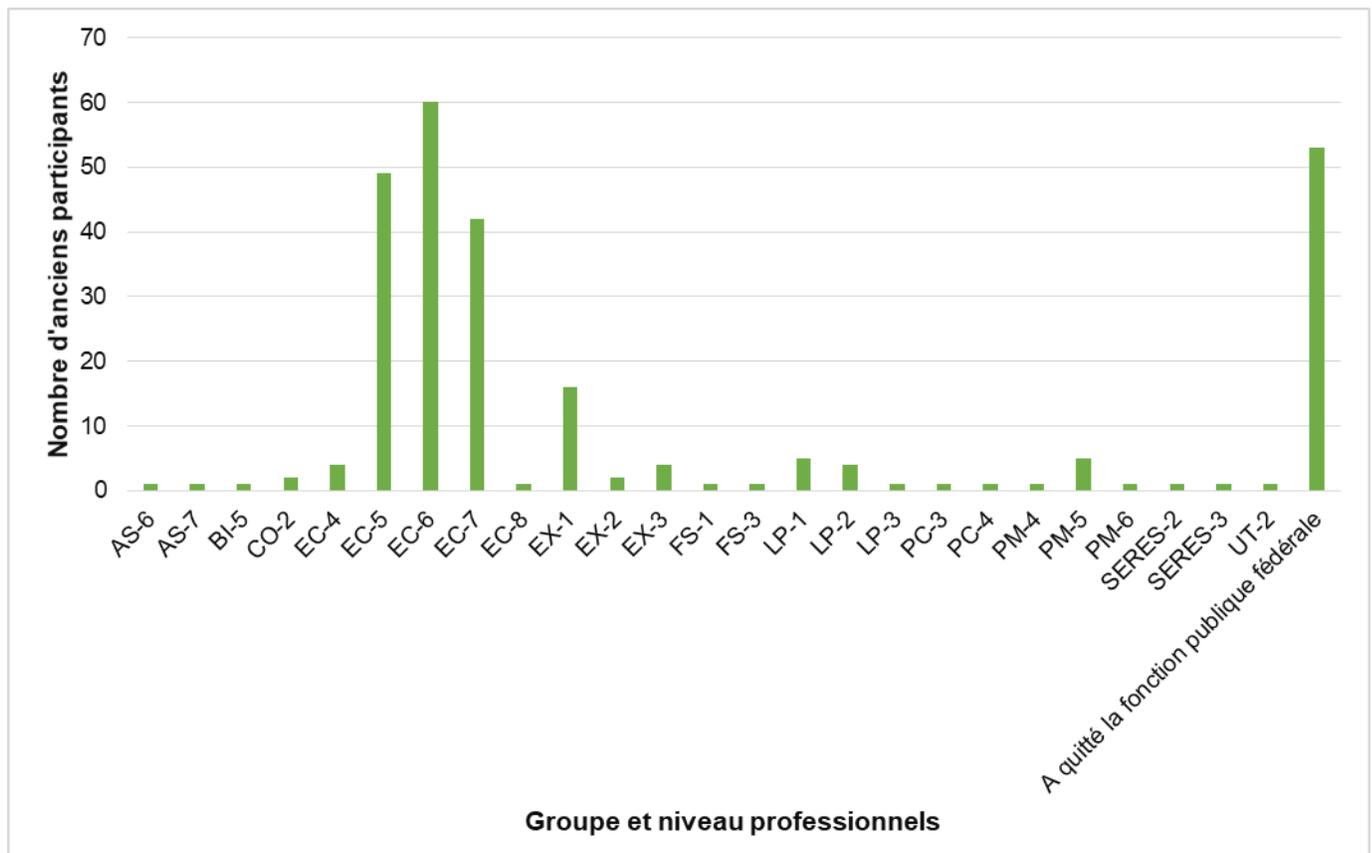
Graphique 10 – Comparaison du nombre de jours avant l’obtention d’une promotion pour le programme de Recrutement de leaders en politiques par rapport au groupe témoin



53. Les résultats montrent que le Programme attire des candidats qualifiés pouvant progresser dans leur carrière à la fonction publique fédérale et obtenir des postes de leadership.

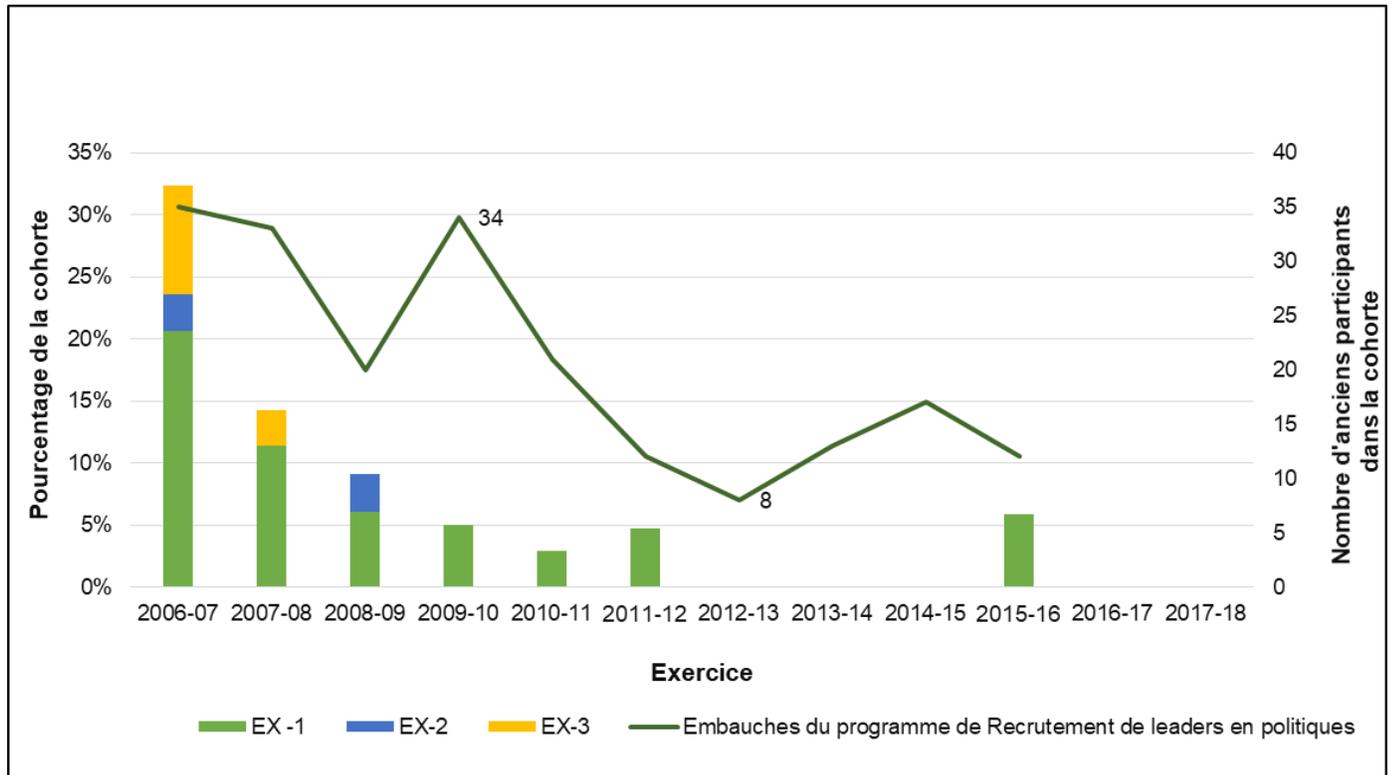
54. Le graphique 11 donne un aperçu du groupe et niveau professionnel des 260 anciens participants qui ont été embauchés depuis l'exercice 2006-2007. Les données montrent qu'un certain nombre d'entre eux sont devenus cadres, et que les taux de promotion correspondent aux données du sondage auprès des candidats. De plus, ces données confirment que les anciens participants sont principalement employés dans la catégorie EC.

Graphique 11 – Groupe et niveau des 260 anciens participants du programme de Recrutement de leaders en politiques en décembre 2018

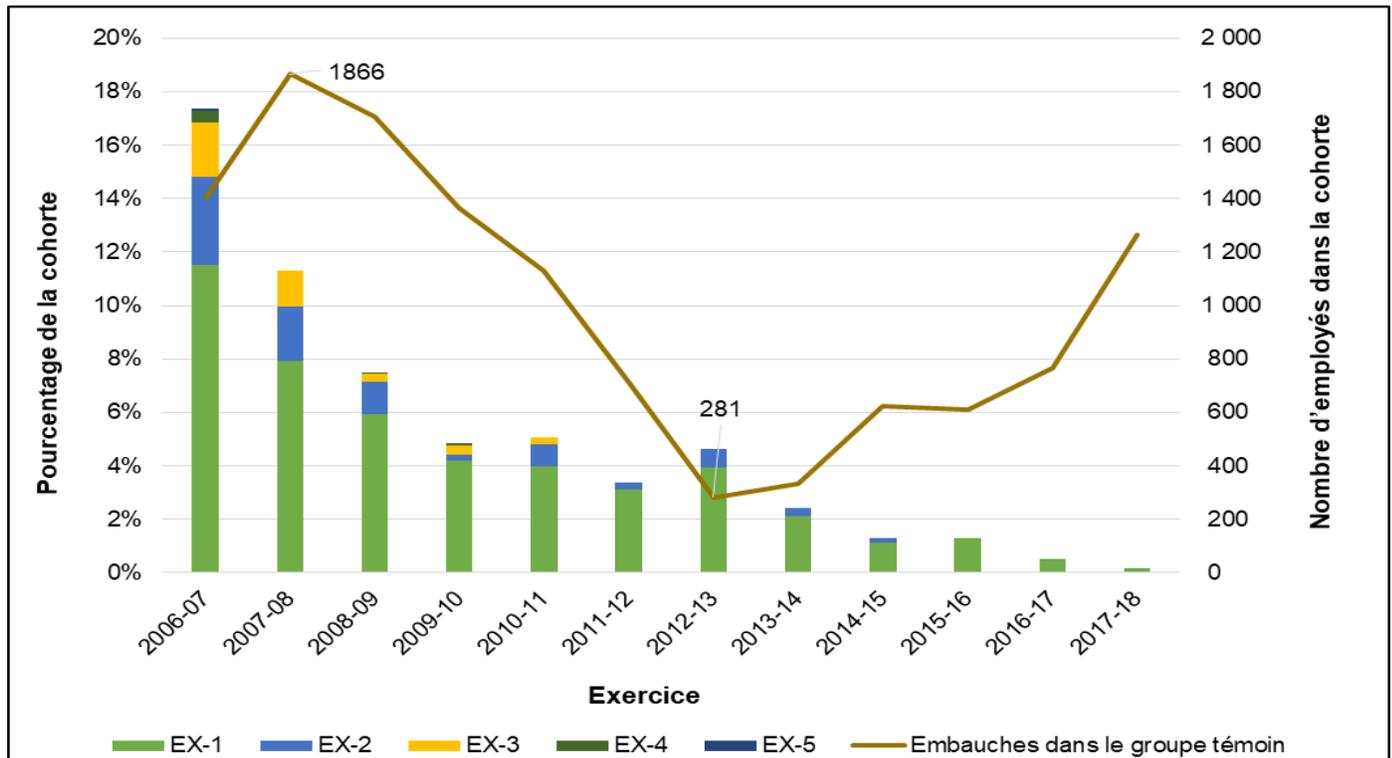


55. Une analyse de cohorte à l'égard des promotions a été effectuée pour les anciens participants embauchés de 2006-2007 à 2017-2018 et comparée au groupe témoin des niveaux EC-5, EC-6 et EC-7. Les résultats montrent que le rendement des cohortes de recrutement de leaders en politiques a été supérieur à celui du groupe témoin au cours de la période comprise entre 2006-2007 et 2009-2010. Les données indiquent que, jusqu'à la cohorte de 2009-2010, les nouveaux employés du programme de Recrutement de leaders en politiques disposaient d'un avantage de rendement global quant à l'atteinte des niveaux EX-1 à EX-3 (voir les graphiques 12 et 13). Cependant, après cette cohorte, le groupe témoin s'est montré plus efficace pour atteindre les rangs des cadres supérieurs. Le rendement élevé des cohortes antérieures du programme de Recrutement de leaders en politiques pourrait être attribuable au fait qu'elles ont servi plus longtemps dans la fonction publique fédérale.

Graphique 12 – Comparaison du niveau de rendement des cohortes du programme de Recrutement de leaders en politiques pour l’atteinte de la catégorie EX



Graphique 13 – Comparaison du niveau de rendement des cohortes du groupe témoin pour l’atteinte de la catégorie EX

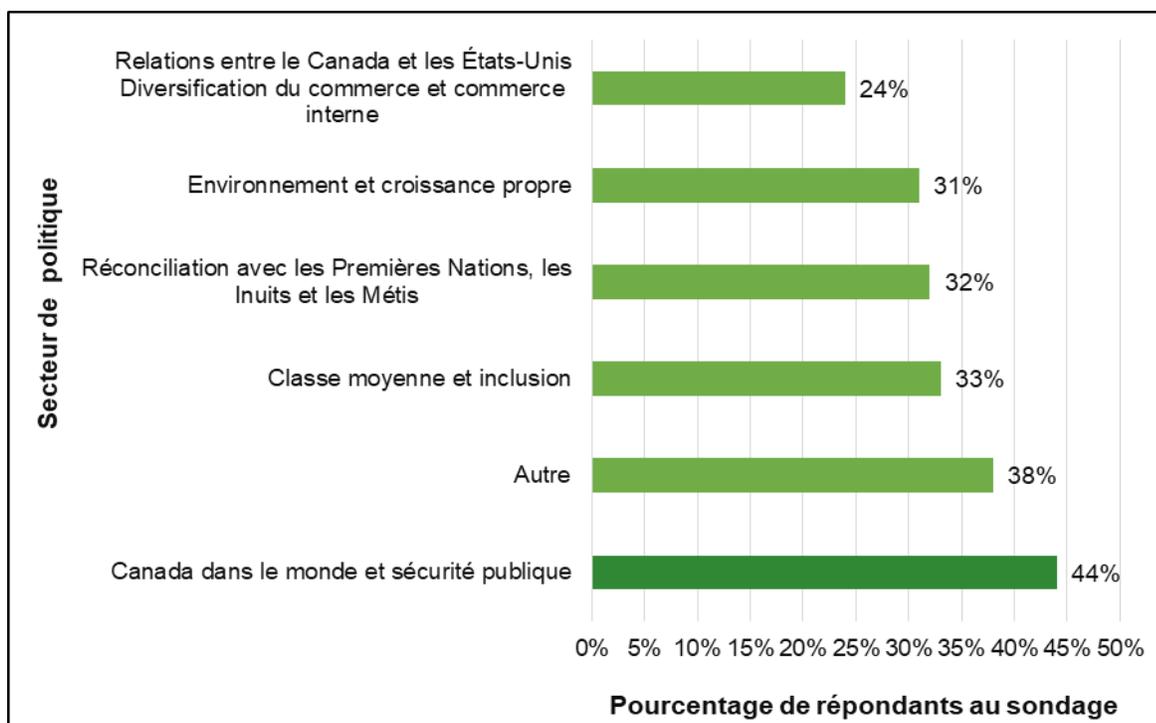


Influencer et façonner les positions du Canada en matière de politiques publiques

56. De façon générale, la plupart des personnes interviewées ont reconnu l'existence d'une courbe d'apprentissage pour les nouveaux employés à mesure qu'ils s'adaptent au milieu de travail de la fonction publique fédérale, tout en reconnaissant qu'ils possèdent les compétences et aptitudes nécessaires pour apporter une contribution. Un répondant a déclaré que les candidats étaient sélectionnés en fonction de leur mérite, de leurs compétences et de leur compréhension des questions de politique publique. Une fois la période de transition ou d'adaptation passée, ils exercent une influence immédiate sur l'élaboration des politiques.

57. Les anciens participants au Programme occupent une variété de catégories et de niveaux d'emploi et contribuent à un large éventail de dossiers de politique publique, notamment : la sécurité nationale, la politique étrangère et le renforcement des capacités dans d'autres pays, les régimes de pension publics et la sécurité du revenu, l'innovation sociale, l'immigration, la justice et les questions autochtones comme la réconciliation. Les 154 répondants au sondage auprès des anciens participants actuellement à l'emploi dans la fonction publique fédérale ont précisé les types de politiques sur lesquelles ils travaillent. Lorsque les anciens participants sont catégorisés selon la structure actuelle des comités du Cabinet³⁰, on peut constater une répartition égale des domaines politiques auxquels ils ont contribué (voir le graphique 14). Cela montre que les anciens participants effectuent un travail d'élaboration de politiques englobant tout l'éventail des priorités du gouvernement.

Graphique 14 – Secteurs de politiques de travail des anciens participants du programme de Recrutement de leaders en politiques

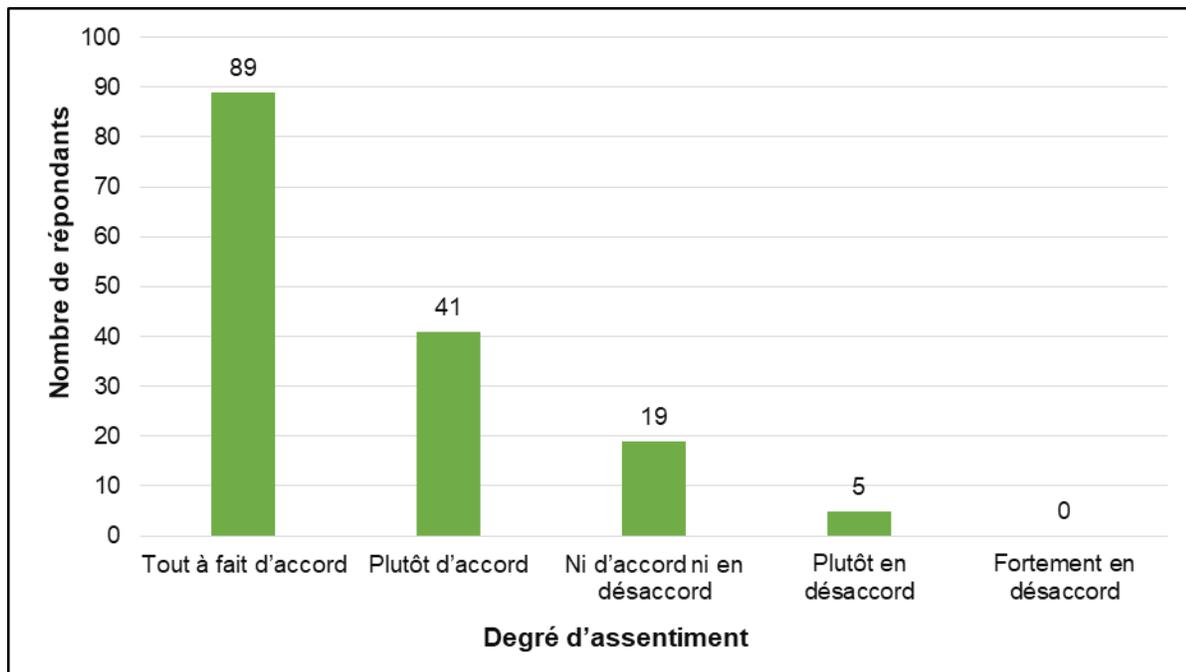


³⁰ [Mandat et composition des comités du Cabinet](#). (Consulté le 18 février 2019).

58. Un informateur clé a résumé la contribution et l'influence des anciens participants du Programme sur les politiques publiques fédérales en ces termes : « Lorsqu'il y a des enjeux stratégiques cruciaux, il y a toujours d'anciens participants qui travaillent à ces dossiers, en raison de leur capacité à renforcer les collectivités et à obtenir des résultats. Par exemple, d'anciens participants ont fondé *Politique s'enflamme*, qui a touché des milliers de personnes; leur contribution s'avère alors considérable. » De plus, d'anciens participants du Programme ont organisé une conférence sur les politiques et le leadership pour réunir la collectivité du programme de Recrutement de leaders en politiques sur des sujets d'intérêt commun³¹. On y retrouvait un point à l'ordre du jour sur l'avenir du Programme et l'avenir du travail.

59. D'après les résultats du sondage sur l'évaluation, 58 % des anciens participants ont indiqué qu'ils étaient tout à fait d'accord pour dire qu'ils influencent et façonnent la position du Canada en matière de politiques publiques (voir le graphique 15). Un ancien participant a déclaré dans son témoignage que le rôle le plus important et le plus stimulant qu'il a joué était de représenter le Canada à l'étranger. Cette personne s'est dite fière de recevoir, au nom du Canada, des remerciements inattendus pour les contributions du gouvernement canadien, d'organisations et de particuliers canadiens qui ont eu une incidence positive sur la vie de personnes à l'étranger. D'autres participants ont mentionné leur enthousiasme et leur fierté de pouvoir participer aux réunions du Cabinet, et conseiller les premiers ministres et greffiers du Conseil privé.

Graphique 15 – Évaluation par les anciens participants de leur incidence à pouvoir influencer et à façonner les politiques



60. La moitié des cadres supérieurs chargés des politiques qui ont répondu au sondage d'évaluation étaient d'avis que les anciens participants faisaient preuve de leadership et

³¹ [RPL Policy and Leadership Conference](#). (Consulté le 19 février 2019).

qu'ils influençaient et façonnaient les politiques du Canada. Cela concorde avec l'information fournie par un informateur clé selon lequel la moitié des sous-ministres de la fonction publique fédérale avaient appuyé le Programme au moment de sa conception.

Les recrues du Programme contribuent-elles de façon significative à l'élaboration des politiques publiques fédérales?

61. L'évaluation a révélé que 73 % des 15 cadres supérieurs chargés des politiques qui ont répondu à notre sondage étaient d'avis que le Programme contribue à renforcer la capacité d'élaboration des politiques de la fonction publique fédérale; 26,7 % ne savaient pas ou ne croyaient pas que le Programme avait une incidence importante. Les cadres supérieurs chargés des politiques ont souligné en entrevue et dans les commentaires du sondage que, comparativement aux autres employés et personnes nouvellement embauchées, les recrues du Programme possèdent des compétences propices à un travail de grande qualité en matière d'élaboration de politiques, et connaissent mieux l'appareil gouvernemental fédéral, et particulièrement le processus d'élaboration des politiques publiques et le système de gestion des dépenses.

62. Les cadres supérieurs chargés des politiques ont reconnu que le Programme et ses anciens participants avaient acquis une réputation bien établie au gouvernement fédéral. Presque tous les informateurs clés (cadres supérieurs chargés des politiques, gestionnaires d'embauche, anciens participants du Programme) interviewés étaient satisfaits du rendement du Programme, et estimaient que celui-ci avait permis de recruter des personnes de grand potentiel, et de les maintenir en poste pour exercer leur rôle en matière de politiques.

63. Les anciens candidats ayant répondu au sondage étaient vivement favorables au Programme, qu'ils aient été recrutés ou non. En effet, 99 % des 180 répondants embauchés dans le cadre du Programme, et 79 % des 68 répondants n'ayant pas reçu d'offre d'emploi, ont révélé être en faveur du Programme. Les commentaires écrits, insérés dans les réponses au sondage, en ont fait ressortir les points forts et la capacité d'attirer des personnes talentueuses hautement qualifiées, notamment :

- il permet à des candidats d'intégrer la fonction publique fédérale comme analyste des politiques au niveau intermédiaire ou supérieur, ouvrant ainsi la porte à des postulants en mi-carrière;
- à partir du moment où un candidat qualifié est inscrit dans le répertoire, le processus de sélection s'avère plus souple et plus efficace que les processus de dotation courants;
- le Réseau de recrutement de leaders en politiques offre des possibilités de perfectionnement professionnel, de leadership et de promotion.

64. Dans l'ensemble, tant les cadres supérieurs chargés des politiques que les anciens participants ayant répondu aux sondages d'évaluation étaient d'avis que le Programme avait amélioré, de manière significative, la capacité d'élaboration des politiques de la fonction publique fédérale.

Le Programme est-il conforme aux objectifs de diversité de la fonction publique fédérale?

65. Le Canada dispose d'un cadre législatif à l'appui de la diversité et de l'inclusion grâce à la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, la *Loi sur le multiculturalisme canadien* et la *Loi sur les langues officielles*. Le rapport final du Groupe de travail conjoint syndical-patronal sur la diversité et l'inclusion dans la fonction publique, publié en 2017, témoigne de l'engagement du gouvernement du Canada à bâtir une fonction publique diversifiée et représentative de la société canadienne, qui constitue un modèle d'inclusion pour les employeurs. Le rapport de 2017 souligne que « pour ces organisations, la diversité et l'inclusion ne sont pas facultatives : une diversité et une inclusion accrues permettent aux organisations de tirer parti des points de vue variés, qui permettent de relever les défis complexes d'aujourd'hui³² ». De plus, la promotion de la diversité et de l'inclusion, et leur intégration à tous les niveaux de la fonction publique, font partie des priorités du greffier³³. L'objectif poursuivi est de bâtir une fonction publique fédérale qui reflète la diversité de la population canadienne en attirant et maintenant en poste les meilleurs talents issus de cultures, d'identités et de compétences variées, toutes générations confondues.

Groupes visés par l'équité en matière d'emploi

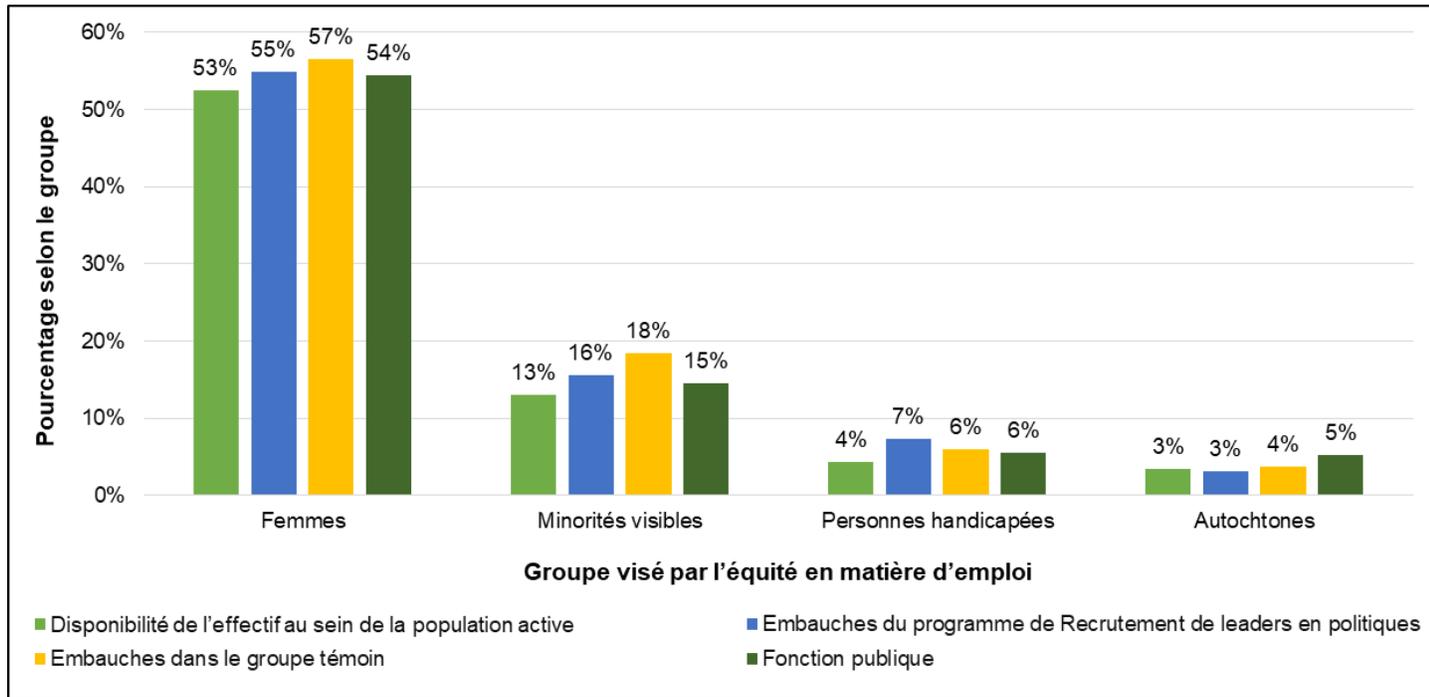
66. Dans l'ensemble, la représentation chez les anciens participants de 3 des 4 groupes visés par l'équité en matière d'emploi (femmes, membres des minorités visibles et personnes handicapées) correspond ou dépasse les taux de disponibilité sur le marché du travail au Canada (voir le graphique 16). Une exception a été constatée au chapitre de l'embauche d'Autochtones, dont le taux était légèrement inférieur (3,1 %) à la disponibilité du marché (3,4 %). La plus grande concentration de postes étant située dans la région de la capitale nationale (voir la section 71 et les suivantes sur la représentation régionale) pourrait justifier la sous-représentation des Autochtones dans le cadre du Programme.

67. De nombreuses initiatives pourraient être envisagées pour améliorer la diversité et l'inclusion dans le cadre du Programme, comme l'initiative des étudiants autochtones ambassadeurs à Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada et à Services aux Autochtones Canada. Dans son rapport de 2018 au premier ministre, le greffier a présenté cette initiative qui vise, entre autres, à « faire connaître les programmes d'embauche d'étudiants et à aider les candidats à poser leur candidature ». On pourrait également nommer le Programme de stages de l'Ontario, un programme de recrutement comparable pour la fonction publique de l'Ontario, dans le cadre duquel on effectue un sondage démographique annuel pour s'assurer que le Programme s'harmonise avec les initiatives stratégiques de la fonction publique de l'Ontario au chapitre de la représentation de l'effectif.

³² Gouvernement du Canada (2017). [Créer une fonction publique diversifiée et inclusive : Rapport final du Groupe de travail conjoint syndical-patronal sur la diversité et l'inclusion](#). (Consulté le 31 janvier 2019).

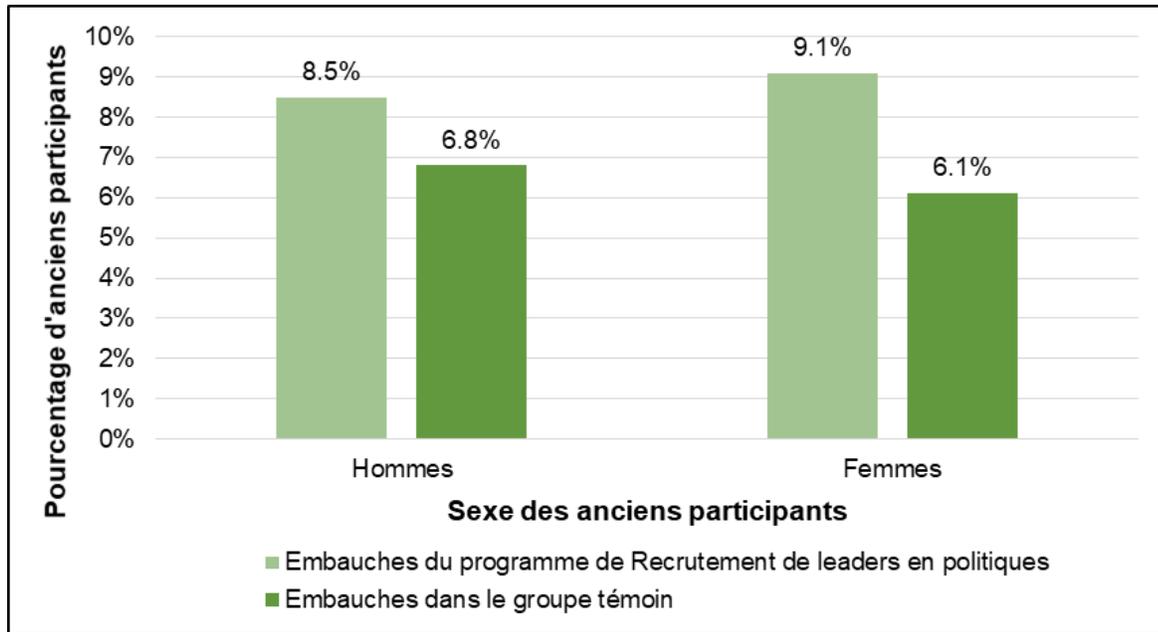
³³ Gouvernement du Canada (2017). [Table du greffier sur la diversité et l'inclusion](#). (Consulté le 31 janvier 2019).

Graphique 16 – Comparaison des taux de représentation de l'équité en matière d'emploi du programme de Recrutement de leaders en politiques

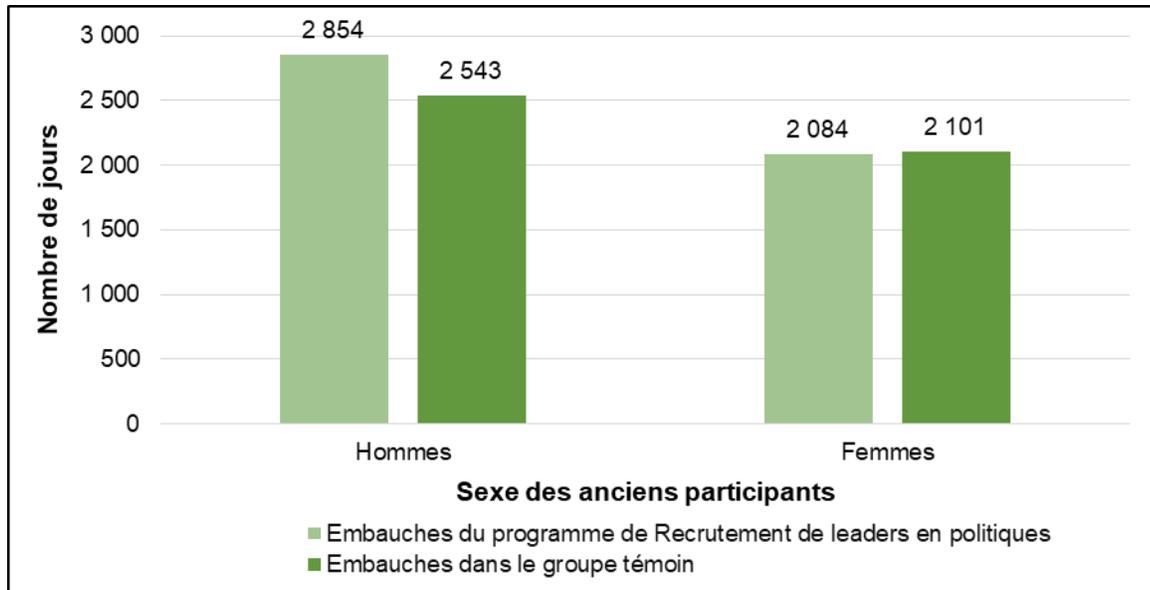


68. Les résultats de l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) de l'évaluation montrent que les anciennes participantes obtiennent de bons résultats par rapport à leurs homologues masculins et à l'ensemble du groupe témoin EC (voir le graphique 17). De plus, les anciennes participantes ont atteint la catégorie EX plus rapidement que dans le groupe témoin, soit 2 543 jours en moyenne contre 2 101 jours pour le groupe témoin (voir le graphique 18). Toutefois, les données montrent également que les anciennes participantes qui s'étaient déclarées membres de minorités visibles se sont vu offrir un poste correspondant ou inférieur au groupe et niveau EX moins 3 (EC-4), dans des proportions plus élevées (12,5 %) que les anciens participants qui ne s'étaient pas déclarés membres d'un groupe visé par l'équité en emploi (4,5 % pour les femmes et 3,2 % pour les hommes).

Graphique 17 – Promotion des anciens participants à un poste de direction, selon le sexe



Graphique 18 – Nombre de jours requis pour les anciens participants avant d’obtenir un poste de direction, selon le sexe

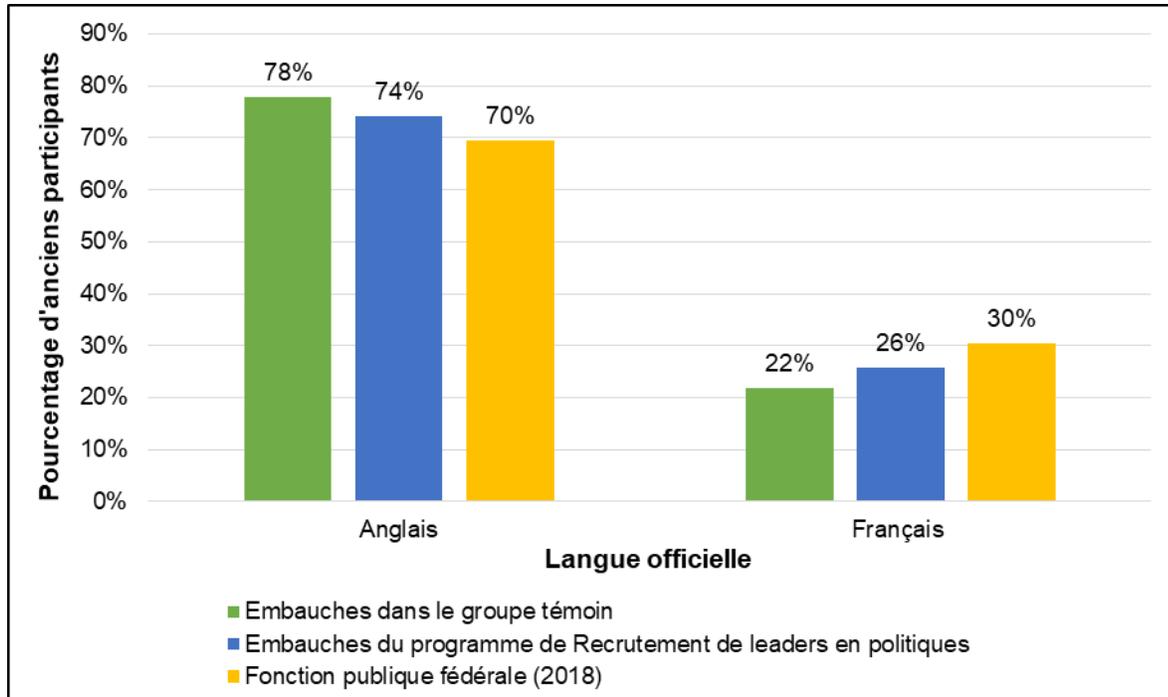


Langues officielles

69. L'évaluation a permis de constater que le Programme ne performait pas aussi bien que l'ensemble de la fonction publique quant à l'emploi de Canadiens de langue française. En effet, les données révèlent que, dans le cadre du programme de Recrutement de leaders en politiques, la représentation de recrues francophones est supérieure à celle des francophones du groupe témoin, mais inférieure à celle des francophones issus de

ministères et organismes fédéraux assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (voir le graphique 19). Par comparaison, la représentation des recrues anglophones comme leaders en politiques est supérieure à leur représentation dans la fonction publique fédérale, et inférieure à celle du groupe témoin.

Graphique 19 – Première langue officielle des anciens participants

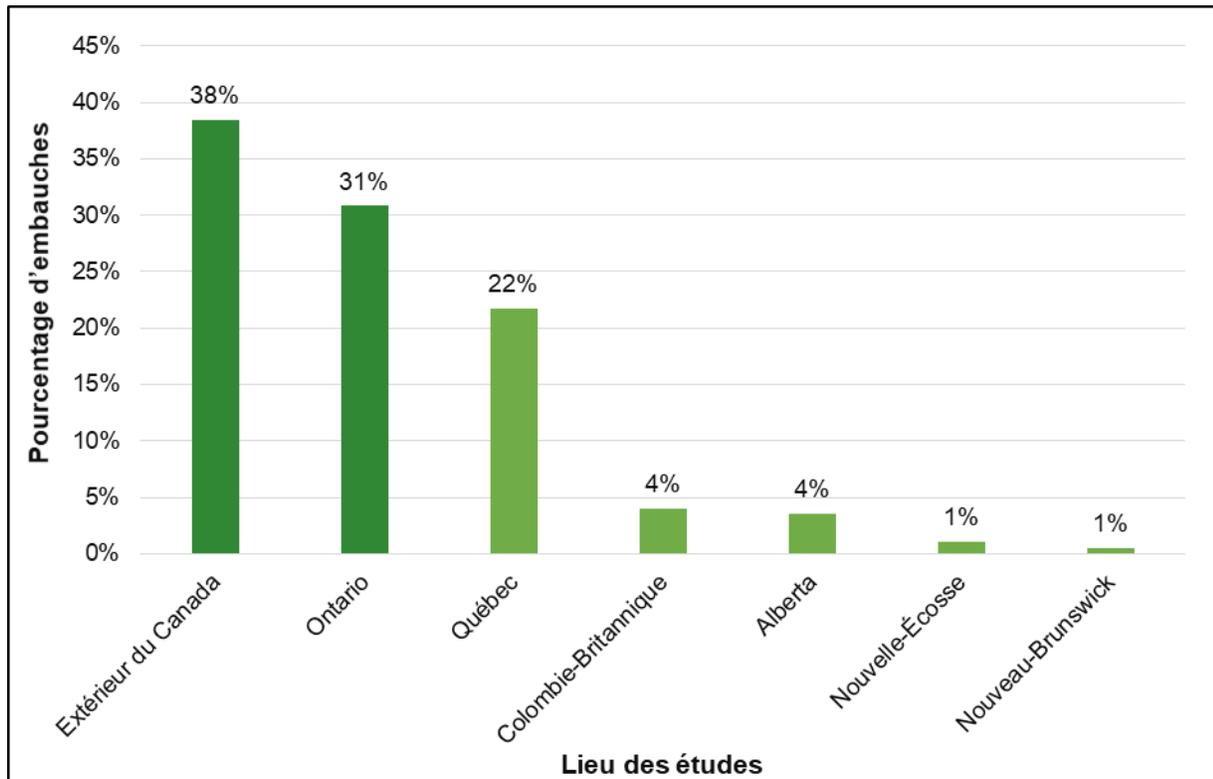


70. En ce qui a trait au bilinguisme, les données de l'évaluation de la langue seconde montrent que 55 % des anciens participants dont la langue maternelle est l'anglais ont un profil linguistique équivalent ou supérieur à BBB en français, ce qui est similaire (57 %) au groupe témoin de niveaux EC-5, EC-6 et EC-7. La proportion d'anciens participants francophones ayant un profil linguistique équivalent ou supérieur à BBB en anglais est de 75 %, comparativement à 85 % pour le groupe témoin.

Représentation régionale

71. L'évaluation a montré, d'après les données obtenues sur 198 des 260 personnes embauchées dans le cadre du Programme de 2006-2007 à 2017-2018, que la représentation des recrues provenant des universités de l'Ontario, du Québec et de la Nouvelle-Écosse était conforme aux données nationales des inscriptions aux programmes d'études postsecondaires. Afin de diversifier davantage le recrutement, il est possible d'accroître les efforts de sensibilisation à l'échelle du pays pour faire connaître le Programme aux étudiants de tout le Canada. Par exemple, d'après les données relatives aux inscriptions universitaires de 2016-2017, il est nécessaire d'attirer un plus grand nombre de candidats d'autres provinces que celles de l'Ontario et du Québec, particulièrement celles de l'Ouest canadien. De plus, le fait que nos données montrent qu'une proportion de 38,4 % des 198 anciens participants ont obtenu leur plus haut niveau d'études à l'étranger prouve qu'elles concordent avec celles de Statistique Canada, selon lesquelles 4 étudiants canadiens sur 10 ont obtenu leur doctorat à l'étranger (voir le graphique 20).

Graphique 20 – Lieu d'études pour 198 des 260 anciens participants, de 2006-07 à 2017-18



72. Pour ce qui est du lieu d'embauche, l'évaluation a révélé que près de 97 % des anciens participants ont obtenu un emploi dans la région de la capitale nationale, comparativement à 89,6 % pour le groupe témoin des niveaux EC-5, EC-6 et EC-7 qui occupent un emploi dans la fonction publique fédérale. Une plus grande concentration des postes du programme de Recrutement de leaders en politiques dans la région de la capitale nationale pourrait limiter les possibilités des candidats qui sont moins mobiles. En fait, un certain nombre de répondants au sondage et de personnes interviewées ont indiqué que certains anciens participants avaient quitté la fonction publique fédérale du fait qu'on ne leur avait pas donné l'occasion de travailler en région. Cela dit, plusieurs informateurs clés ont fait remarquer que la plupart des postes liés aux politiques se trouvent dans la région de la capitale nationale, et qu'il serait difficile d'augmenter le nombre de postes en région, lesquels sont davantage axés sur la prestation de services aux Canadiens.

4.3 Efficience

73. La présente section fournit une évaluation des mécanismes de gouvernance et de réalisation actuellement mis en place pour appuyer l'administration du programme de Recrutement de leaders en politiques.

Des structures et processus de gouvernance appropriés sont-ils en place pour appuyer la mise en œuvre efficace du Programme?

Gouvernance du Programme

74. Compte tenu du grand nombre d'intervenants participant à la mise en œuvre du Programme, il est important que chacun comprenne clairement ses rôles, ses responsabilités et ses obligations redditionnelles pour veiller à sa réussite.

75. De nombreux acteurs participent à la mise en œuvre du Programme, au nombre desquels figurent les représentants de la Commission de la fonction publique, les membres du comité de direction du Programme, les anciens participants, le sous-ministre champion, les gestionnaires d'embauche et le personnel des ressources humaines. Vu le grand nombre de fonctionnaires participant à l'administration et à la mise en œuvre de ce programme, celui-ci pourrait bénéficier d'un protocole d'entente officiel définissant clairement les rôles et responsabilités à l'appui de l'administration et de la mise en œuvre du Programme.

76. Le Programme fait partie de la solution visant à appuyer le renouvellement de la capacité d'élaboration des politiques à la fonction publique fédérale. Il est nécessaire de bien coordonner les activités de soutien du Programme afin d'en assurer le succès. L'évaluation a permis de constater que le modèle de gouvernance actuel pourrait être amélioré. Les répondants au sondage et les informateurs clés ont mentionné que le Programme pourrait devenir ingérable du fait du recours massif à des bénévoles, de l'absence d'une équipe spécialisée pour planifier et administrer le Programme, et du manque de financement permanent.

77. La gestion des données et la mesure du rendement sont des domaines majeurs où des améliorations de la gouvernance s'imposent. Au début de l'évaluation, les données et l'information pouvant être utilisées pour soutenir la prise de décision et mesurer le succès du Programme n'étaient pas centralisées. Par conséquent, les données générées pour cette évaluation provenaient de multiples sources et systèmes. Tout au long du projet, on a informé l'équipe d'évaluation qu'il existait des problèmes d'intégrité liés aux données, et qu'il était difficile d'obtenir des renseignements détaillés sur le nombre d'embauches, les organisations d'embauche, le lieu de travail actuel des anciens participants et les coûts globaux du Programme.

78. Notre recherche a permis de dégager 2 pratiques exemplaires qui pourraient se révéler utiles pour le leadership du Programme, en envisageant les changements de gouvernance suivants :

- une structure de gouvernance du Programme avancé pour les analystes de politiques de 3 composantes : un comité directeur, un conseil consultatif des anciens participants et un secrétariat³⁴;

³⁴ Gouvernement du Canada. [Programme avancé pour les analystes de politiques](#). Rapport annuel de 2015-2016. (Consulté le 20 février 2019).

- une collectivité des politiques soutenue par 2 champions nommés par le greffier du Conseil privé, et un bureau géré par un directeur³⁵.

Réseau des anciens participants

79. Le réseau des anciens participants est considéré comme une caractéristique importante du Programme; 32 % des 154 anciens participants travaillant actuellement à la fonction publique ont répondu qu'il constituait la principale force du Programme. Il a également été classé parmi les 3 principales forces du Programme par 14 % des répondants au sondage qui n'étaient pas d'anciens participants. Ces résultats montrent le rôle important que jouent les anciens participants dans le partage de l'information sur les possibilités de carrière et l'avancement professionnel. Toutefois, les commentaires formulés dans le cadre du sondage et des entretiens ont souligné que le réseau pourrait être amélioré et utilisé plus efficacement.

80. Le renforcement de la capacité du réseau à soutenir l'apprentissage et le perfectionnement des nouveaux participants comme des anciens était au nombre des améliorations possibles mentionnées par les répondants. Parmi les commentaires formulés par les répondants au sondage et les informateurs clés, mentionnons la possibilité d'établir des partenariats avec d'autres initiatives de la collectivité des politiques (par exemple, le Programme avancé pour les analystes de politiques), et de rendre la prise de décisions relatives au Programme plus transparente et plus inclusive.

81. Les répondants ont jugé ces améliorations importantes, du fait que le succès continu du Programme dépend largement d'un réseau solide d'anciens participants. Ce réseau est la première filière vers laquelle de nombreux anciens participants se tournent pour obtenir un soutien général et des conseils sur l'avancement professionnel et les possibilités d'apprentissage. Le réseau a évolué au fil des ans, vu le manque de soutien structuré offert aux anciens participants après avoir été embauchés à la fonction publique fédérale.

82. En fait, 24 % des 154 répondants au sondage auprès des anciens participants qui travaillent toujours à la fonction publique fédérale ont indiqué que le manque de possibilités de perfectionnement professionnel (formation et mentorat post nomination) était l'un des principaux domaines où le Programme pourrait être amélioré. Mentionnons également l'amélioration de l'intégration des nouveaux employés, l'accès accru à la formation en langue seconde, l'établissement de partenariats officiels de mentorat après embauche, ainsi qu'une hausse des occasions d'avancement professionnel, qui pourraient comprendre une formation officielle ou non officielle en gestion.

83. Le manque de soutien continu aux anciens participants en matière d'intégration et de formation a également été soulevé comme un problème important du Programme, lors des entretiens avec les cadres supérieurs chargés des politiques. Un informateur clé a déclaré qu'il était nécessaire d'appuyer les nouveaux employés du Programme en gérant mieux leurs attentes; entre autres, en les appariant au travail pour lequel ils sont qualifiés, en les plaçant au sein de la bonne organisation et en leur offrant une formation pertinente. D'autres informateurs clés et répondants au sondage étaient d'avis que les anciens

³⁵ [La communauté des politiques](#). (Consulté le 21 février 2019).

participants ne devraient pas bénéficier d'un traitement préférentiel, comme la formation en langue seconde pour favoriser l'avancement professionnel, et qu'ils devraient être traités de la même façon que d'autres fonctionnaires, non participants au Programme, qui ont autant de potentiel.

84. L'une des approches envisagées dans le cadre du Programme pour développer davantage les compétences en leadership des anciens participants était de proposer des affectations par rotation à un organisme central. Le travail d'élaboration des politiques exige de l'expérience pratique de travail, une formation axée sur l'élaboration des politiques, ainsi que des compétences en recherche et en analyse acquises à l'université. Les affectations par rotation auprès d'un organisme central peuvent permettre aux anciens participants d'acquérir et d'améliorer des compétences essentielles à la fonction publique fédérale, comme la collaboration interdisciplinaire et intradisciplinaire, les compétences interpersonnelles et les relations avec divers intervenants. L'évaluation a également permis de constater que le cadre des compétences³⁶ en cours d'élaboration par la collectivité des politiques se révèle un outil que les anciens participants devraient utiliser pour appuyer leur perfectionnement professionnel.

85. En ce qui a trait aux possibilités de formation et perfectionnement, le Programme de mobilité des praticiens des politiques interfonctionnelles et le Programme d'agents libres du Canada sont 2 récentes initiatives novatrices qui pourraient permettre aux anciens participants de poursuivre leur croissance professionnelle. Le Programme de mobilité des praticiens des politiques interfonctionnelles est un Programme de 18 mois, géré par la collectivité des politiques et conçu pour aider les analystes des politiques à acquérir de l'expérience dans différentes fonctions de politiques à l'échelle de la fonction publique³⁷. Les participants se voient offrir des occasions d'embauche dans des domaines où ils n'ont pas d'expérience de travail antérieure.

86 À titre de modèle expérimental, le Programme d'agents libres du Canada offre mobilité et souplesse aux fonctionnaires fédéraux qui souhaitent contribuer à l'innovation et aux méthodes et pratiques de résolution de problèmes, qui permettraient de relever des défis en rapide évolution qui sont de plus en plus complexes³⁸. Les agents libres se voient offrir des affectations latérales pour travailler à des dossiers correspondant à leurs compétences et à leurs intérêts. Avant d'être acceptés dans ce Programme, les candidats sont évalués en fonction « d'un ensemble de 14 attributs reconnus à l'échelle internationale comme étant utiles à la résolution de problèmes dans le secteur public — l'empathie, l'orientation vers l'action, l'esprit d'équipe, la résilience et l'accent sur les résultats³⁹ ». Il s'agit de 2 programmes existants auxquels les anciens participants ont accès, et qui pourraient les aider dans leur croissance et leur développement, tant personnel que professionnel.

Mentors

³⁶ [Cadre des compétences de la Communauté des politiques](#) (version bêta) – Définitions des compétences. (Consulté le 15 mars 2019).

³⁷ [Programme XFN](#). (Consulté le 21 mars 2019).

³⁸ Greenspoon, A. (2018). [La valeur des « agents libres » au sein de la fonction publique](#). Options politiques. (Consulté le 21 février 2019).

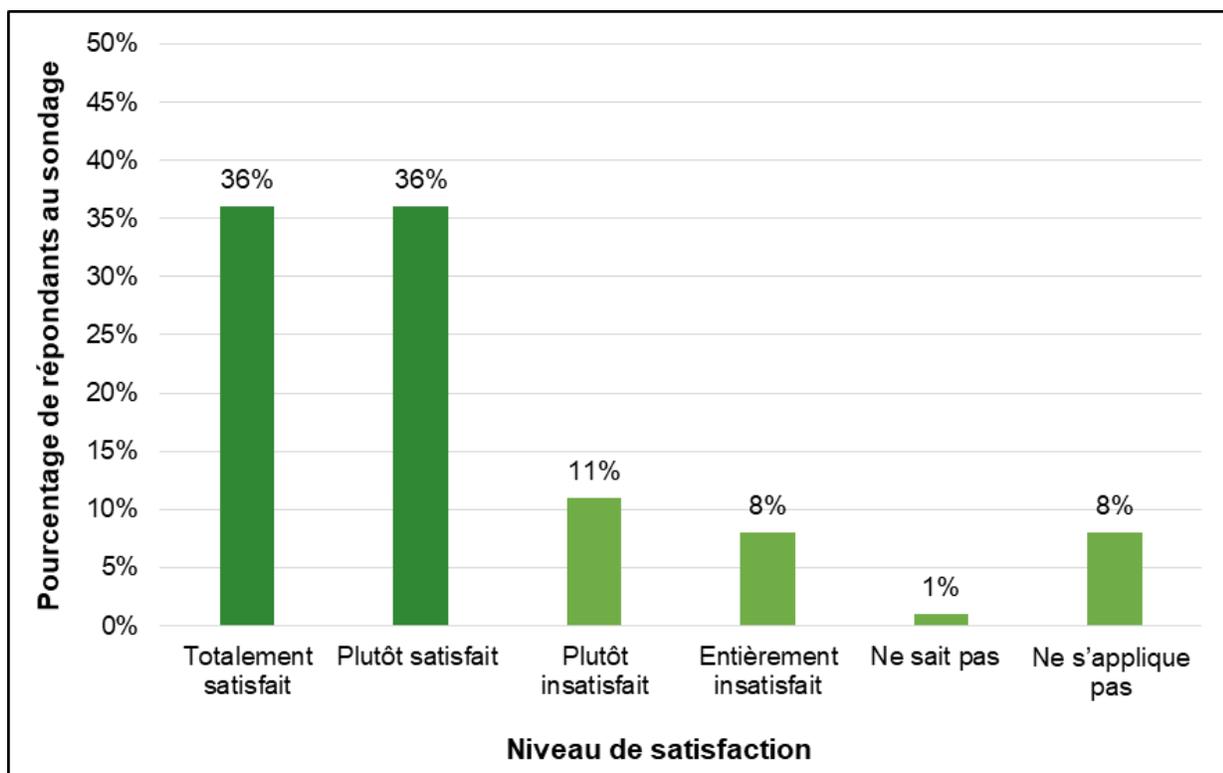
³⁹ Greenspoon, A. (2018). [The value of "free agents" inside the public service](#). Options politiques. (article en anglais seulement). (Consulté le 21 février 2019).

87. Les mentors sont d'anciens participants qui se portent volontaires pour soutenir les candidats retenus qui sont inscrits dans les répertoires partiellement évalués. Ils jouent un rôle central en matière de recrutement et de placement. En fait, le bénévolat est l'un des fondements du programme original.

88. Bien que les mentors distinguent le Programme des autres initiatives fédérales de recrutement, le recours aux bénévoles est considéré par les répondants au sondage et les informateurs clés comme une source de force et de faiblesse. Pour certains, le modèle du mentorat est efficace et devrait être conservé comme pierre angulaire du Programme. Les mentors jouent un rôle clé au chapitre des activités de recrutement (présélection et entrevues), des processus d'affectation des candidats inscrits aux répertoires partiellement évalués, et du soutien aux nouveaux diplômés, au besoin.

89. Le sondage auprès des anciens candidats a révélé que 72 % des répondants ont eu des expériences positives avec leurs mentors. Inversement, près de 20 % n'ont pas vécu une expérience positive, et des possibilités d'amélioration ont été évoquées dans les entretiens et commentaires du sondage (voir le graphique 21).

Graphique 21 – Degré de satisfaction des répondants au sondage sur le Programme de recrutement des leaders en politiques à l'égard du processus de mentorat



90. Les 20 % de répondants insatisfaits de leur expérience de mentorat ont formulé des observations que l'on peut résumer par le commentaire suivant : « La qualité du Programme se mesure à celle de son mentor le plus faible ». Les méthodes utilisées pour jumeler les candidats des répertoires partiellement évalués ne constituent probablement pas la meilleure approche pour permettre à ces excellents candidats d'obtenir des emplois stratégiques à la fonction publique fédérale dans leur domaine d'expertise, ou pour savoir dans quel poste leurs talents seraient le mieux employés pour faire avancer le Programme

d'élaboration de politiques du Canada. Les résultats du sondage ont montré que le modèle de mentorat constituait un domaine à améliorer, tant pour les anciens participants (19 %) que pour les anciens candidats qui ne sont pas d'anciens participants (25 %). Par exemple, il a été suggéré qu'il pourrait y avoir de meilleures façons de jumeler les compétences des mentors aux candidats, et qu'on devrait établir des normes de service pour s'assurer que les mentors répondent aux besoins des candidats en temps opportun.

91. L'évaluation a permis de constater que le recours excessif à des bénévoles pendant les périodes de restrictions budgétaires, comme lors de la mise en œuvre du Plan d'action pour la réduction du déficit, pouvait avoir une incidence sur la disponibilité des mentors qui doivent soutenir adéquatement les candidats des répertoires partiellement évalués à obtenir un emploi. Un certain nombre de cadres supérieurs chargés des politiques étaient d'avis que la structure actuelle du Programme comporte ses limites, et qu'elle a vraisemblablement atteint sa pleine capacité au chapitre de l'affectation adéquate des candidats qualifiés à des postes de leaders en politiques. De même, le recours à des mentors bénévoles pour appuyer la présélection, les entrevues et le placement des candidats à des postes de la fonction publique fédérale est perçu comme un problème. Certains informateurs clés ont également exprimé des préoccupations quant à l'incidence que pourrait avoir une augmentation éventuelle du nombre de candidats partiellement évalués sur la recherche de mentors, et sur le nombre d'embauches dans le cadre du Programme.

92. Certains cadres supérieurs chargés des politiques ont indiqué que le recours opérationnel à des mentors n'était pas le meilleur moyen de jumeler des candidats hautement qualifiés, et de les nommer aux bons postes. De plus, le fait que le Programme s'appuie sur des personnes plutôt que sur des institutions peut nuire à la viabilité du Programme et à son fonctionnement, particulièrement au moment du départ inattendu de personnes clés.

93. L'évaluation a également révélé qu'avec le temps, les mentors sont devenus moins engagés. Cette situation serait attribuable au fait qu'ils sont bénévoles et que leur engagement au Programme n'est probablement pas pris en compte dans leur entente de rendement. De nombreux répondants au sondage ont mentionné que certains mentors ne semblaient pas avoir le temps de les aiguiller pour trouver un emploi. Certains candidats ont déploré le fait que, souvent, ils avaient dû attendre pendant des jours pour obtenir des nouvelles de leur mentor. Au final, ils ont eu l'impression qu'ils auraient pu bénéficier d'un meilleur soutien. Certaines personnes interviewées ont également indiqué que le manque d'engagement peut être plus prononcé chez les anciens participants devenus cadres, du fait qu'ils ne disposent plus du temps nécessaire pour faire du bénévolat, et soutenir adéquatement les candidats des répertoires de candidats préqualifiés.

94. Enfin, la Commission de la fonction publique et le secrétariat du programme de Recrutement de leaders en politiques disposent d'une capacité limitée pour appuyer pleinement les mentors, et en améliorer l'efficacité et l'efficience globales. Le Programme pourrait évoluer et devenir plus structuré sur le plan administratif afin d'améliorer le soutien offert aux mentors, ainsi qu'aux candidats des répertoires partiellement évalués. La mise en place de services de secrétariat à temps plein, soit au bureau du sous-ministre champion, soit dans le cadre de l'initiative de la collectivité des politiques, a été présentée comme mesure pouvant atténuer les risques de gouvernance, et veiller à la stabilité de l'administration du Programme; ce qui permettrait d'améliorer les résultats.

Existe-t-il de meilleures solutions de rechange (par exemple, des modifications de conception) ou d'autres leçons apprises pour atteindre les mêmes résultats?

Structure de financement du Programme

95. La structure et les méthodes du Programme sont uniques, et il n'est pas administré comme d'autres programmes fédéraux de recrutement. Contrairement au Programme avancé pour les analyses de politiques, le financement n'est pas fondé sur un ratio de partage des coûts entre les organisations participantes. La Commission de la fonction publique finance l'administration du Programme, et le bureau du sous-ministre champion alloue un certain montant à l'appui des activités du Programme. Plutôt qu'un titulaire de budget central qui supervise l'ensemble des coûts du Programme, des personnes au sein d'un certain nombre de ministères contribuent aux efforts de recrutement et de nomination, et bon nombre de ces coûts ne sont pas de nature financière, et sont plutôt considérés comme des coûts d'opportunité liés aux participants. Comme les fonds dépensés pour l'administration et la réalisation de l'ensemble du Programme ne font pas l'objet d'un suivi centralisé, il est difficile de déterminer le coût global du Programme.

96. Les coûts d'administration du Programme se composent de plusieurs éléments, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Commission de la fonction publique. Certains coûts sont facilement repérables, tandis que d'autres ne le sont pas. Les coûts liés au Programme indiqués à l'annexe 1 ne reflètent pas l'ensemble des coûts de mise en œuvre du Programme. Il y a des coûts supplémentaires qui ne font pas l'objet de suivi. Il s'agit notamment du temps consacré à l'administration et à la mise en œuvre du Programme par le sous-ministre champion, les anciens participants — mentors compris, les cadres supérieurs et les anciens participants qui sont bénévoles dans le cadre des processus de recrutement, de sélection et d'entrevue. On estime la valeur annuelle du temps consacré par les sous-ministres adjoints au Programme à environ 250 000 \$. La valeur annuelle estimée du temps consacré par les anciens participants à l'administration et à la mise en œuvre du Programme est d'environ 315 000 \$.

97. Les consultations avec les intervenants ont révélé que le financement permanent est un problème de longue date qui n'a pas été entièrement résolu depuis l'évaluation de 2008, laquelle avait permis de conclure que le Programme devrait bénéficier d'un financement permanent, et être offert par une organisation fédérale. La présente évaluation a également permis de constater que le Programme devrait relever d'un ministère ou d'un secteur fonctionnel en lien avec l'ensemble de la collectivité des politiques, compte tenu de la forte probabilité que le Programme puisse contribuer au renouvellement de la capacité d'élaboration des politiques de la fonction publique fédérale. Parallèlement, la Commission de la fonction publique devrait continuer de jouer son rôle de partenaire au renouvellement de la collectivité des politiques. Plusieurs personnes interviewées ont soutenu qu'un financement permanent permettrait la mise en place d'un secrétariat — préférablement composé d'anciens participants — afin d'offrir un appui stratégique au sous-ministre champion, au comité de direction du programme de Recrutement de leaders en politiques et au réseau des anciens participants.

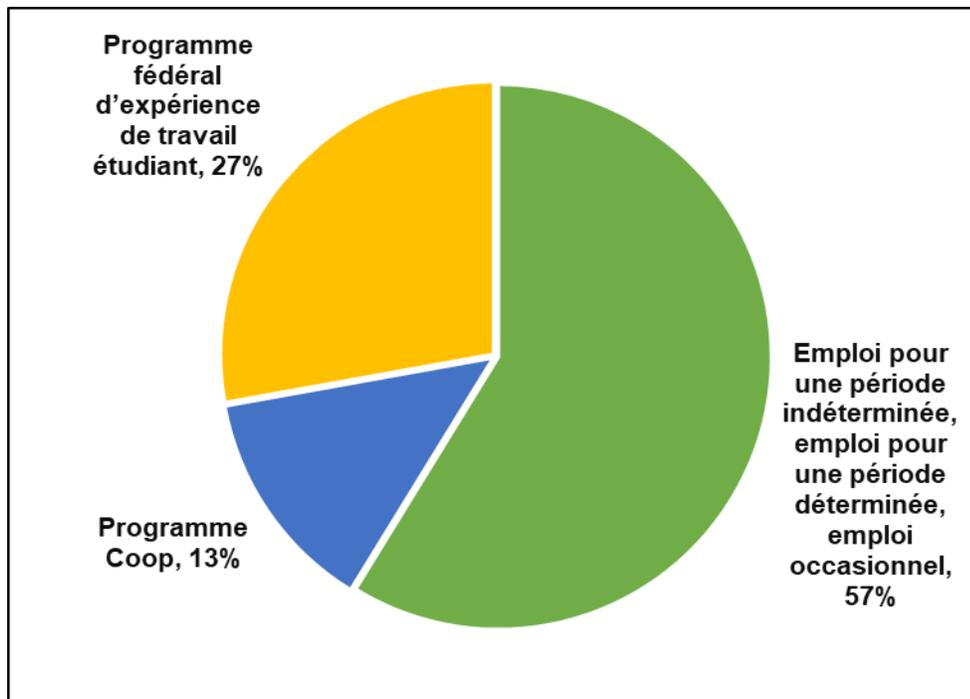
Administration du Programme – Processus d'embauche

98. Le Programme a évolué au cours des 10 dernières années. La conception originale visant à attirer les meilleurs talents demeure intacte; toutefois, le type de postulants et la mise en œuvre du Programme sont différents.

99. La moitié des 248 répondants au sondage ont indiqué qu'ils auraient envisagé la fonction publique fédérale comme choix de carrière, même si le Programme n'avait pas existé. Parallèlement, seulement 29 % ont indiqué qu'ils n'auraient pas envisagé cette possibilité. Cette proportion est plus élevée que les 18,5 % ayant déclaré qu'ils n'auraient pas envisagé le gouvernement fédéral s'ils n'avaient pas entendu parler du Programme avancé des analystes de politiques⁴⁰.

100. De plus, 32 % des répondants au sondage avaient une expérience de travail antérieure dans la fonction publique fédérale, généralement dans un poste de durée indéterminée, déterminée ou occasionnelle. Un certain nombre de répondants ont également mentionné avoir acquis de l'expérience fédérale dans le cadre du Programme d'emploi pour étudiants (voir le graphique 22). Cette constatation n'est pas conforme à l'hypothèse conceptuelle du programme voulant qu'il attire des personnes qui, normalement, n'auraient pas envisagé de travailler à la fonction publique fédérale. Cela montre comment l'expérience antérieure des postulants au Programme a pu évoluer au fil du temps.

Graphique 22 – Répartition des répondants au sondage ayant déjà travaillé dans la fonction publique fédérale, avant de présenter une demande



⁴⁰ Ministère des Finances du Canada (2015). [Évaluation du Programme avancé pour les analystes politiques](#). (Consulté le 15 mars 2019)

101. Un certain nombre de personnes interviewées ont soutenu que le processus de recrutement et de sélection du Programme demeurerait un facteur contributif de la réputation positive et bien établie du Programme, tant dans les universités de partout au pays que chez les gestionnaires d'embauche de la fonction publique fédérale qui y ont recours. Le processus de sélection a été décrit comme un élément clé du Programme par 14 % des anciens participants et 20 % des anciens candidats ayant répondu au sondage. Les répondants ont indiqué qu'il est relativement plus souple et plus efficace que les autres mécanismes de processus de dotation. Cela dit, plusieurs informateurs clés ont soutenu que le processus d'embauche était beaucoup trop long, et que de bons candidats trouvent des emplois ailleurs, bien avant qu'ils n'aient pu se qualifier aux répertoires partiellement évalués.

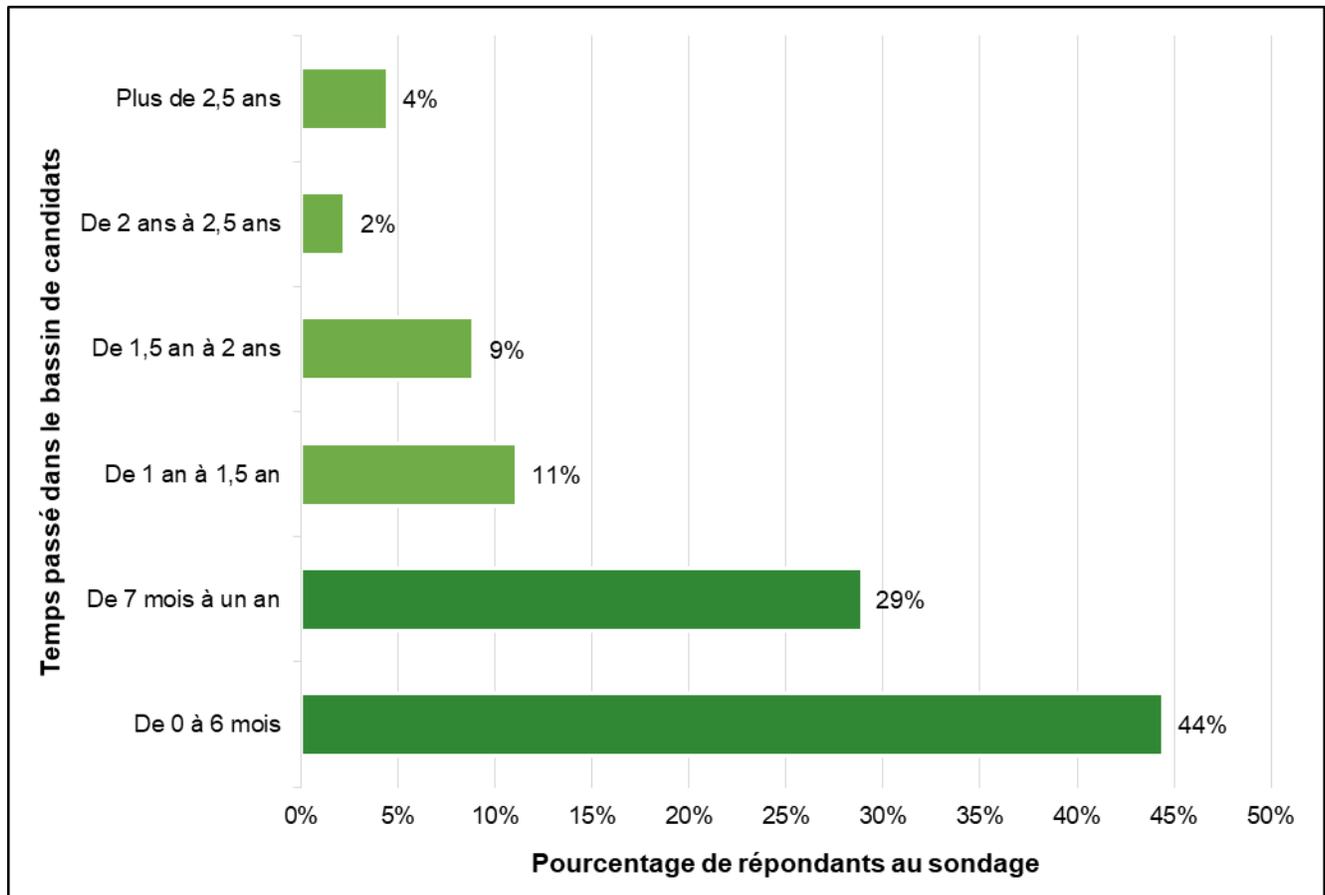
102. Un certain nombre de personnes interviewées ont souligné, qu'à l'heure actuelle, le processus de recrutement du Programme n'est pas conçu pour tester l'ensemble des compétences requises par les gestionnaires éventuels, comme la capacité de superviser et d'apporter un perfectionnement aux employés, et la capacité de travailler en équipe. L'équipe d'évaluation a appris que certains gestionnaires hésitaient à embaucher des candidats du programme de Recrutement de leaders en politiques inscrits aux répertoires partiellement évalués pour des postes supérieurs liés aux politiques, du fait qu'ils estimaient que ces candidats ne possédaient vraisemblablement pas les compétences requises en matière de gestion. Lorsque des candidats sont embauchés aux groupes et niveaux EC-6 et EC-7, il se peut qu'ils ne tirent pas profit des aspects de perfectionnement qui mènent aux niveaux supérieurs. Un certain nombre d'informateurs clés ont proposé que le Programme envisage 2 volets de recrutement : un premier pour les candidats souhaitant exceller comme analystes des politiques dans leur domaine de prédilection et, un second, pour les candidats souhaitant évoluer dans des postes de gestion et de direction.

103. L'évaluation a révélé que les anciens participants ont généralement géré leur carrière, soit de manière autonome, soit de concert avec leurs supérieurs immédiats. Ainsi, comparativement à d'autres programmes de recrutement, comme le Programme avancé pour les analyses de politiques ou le Programme de recrutement et de perfectionnement d'analystes de politiques, les anciens participants ne bénéficiaient pas de structures de soutien leur permettant d'orienter leur carrière, grâce à des possibilités de formation et de perfectionnement ou à des affectations de courte durée. L'absence de mécanismes de soutien généraux à l'intention des anciens participants constitue un facteur ayant influé sur les résultats des cohortes du Programme, particulièrement depuis 2010.

104. Un certain nombre de répondants au sondage ont indiqué que les méthodes de présélection et de recrutement constituaient les principales faiblesses du Programme. Cela pourrait justifier les préoccupations soulevées par les informateurs clés et répondants au sondage sur le recours aux mentors, selon lesquels le Programme est axé sur l'offre plutôt que sur la demande. Le sondage a permis de déterminer que la durée du processus de dotation pourrait être améliorée afin de répondre aux attentes des candidats. Il est important de noter que près de 73,5 % des nominations issues du programme de Recrutement de leaders en politiques ont eu lieu au cours de la première année d'admissibilité des candidats aux répertoires de candidats préqualifiés. Toutefois, 15 % des embauches découlant du programme de Recrutement de leaders en politiques ont

pris plus d'un an et demi avant de se concrétiser (voir le graphique 23). Cela tient en partie au fait que certaines personnes inscrites au répertoire partiellement évalué étaient sur le point d'achever leurs études, et n'étaient pas en mesure de commencer à travailler à ce stade-là.

Graphique 23 – Résultats du sondage sur les délais d'embauche dans le cadre du programme de Recrutement de leaders en politiques



105. Il est important de noter que le Programme n'a pas été conçu pour être régi selon la demande; par conséquent, les prévisions visant à déterminer le nombre de postes disponibles pour de nouveaux employés n'ont pas été uniformes. L'approche consistait à inscrire des candidats exceptionnels à des répertoires partiellement évalués, et à jumeler leurs compétences à des postes qui leur permettraient de proposer des solutions en matière de politiques. Une autre façon de faire, privilégiée par les programmes de recrutement d'autres administrations (Programme de stages de l'Ontario, Programme des leaders en formation du gouvernement du Manitoba et Programme présidentiel des boursiers en gestion de la fonction publique des États-Unis), vise à offrir un stage de 2 ans menant à un poste permanent ou temporaire. Dans le cas du Programme de stages de l'Ontario, le taux de placement suivant le stage se situe à près de 80 %.

106. Le modèle actuel axé sur l'offre est largement attribuable aux facteurs suivants :

- la connaissance qu'ont les gestionnaires d'embauche du Programme et des méthodes de nomination des candidats inscrits aux répertoires partiellement évalués;

- la qualité des candidats inscrits aux répertoires partiellement évalués;
- les fonds disponibles pour l'embauche tout au long de l'exercice financier.

Le modèle actuel a également une incidence sur les personnes hautement qualifiées qui, dans bien des cas, demeurent longtemps dans les répertoires partiellement évalués, ce qui influe sur la prise de décisions liées à leur carrière. Ces facteurs ont contribué au succès général du Programme quant au placement des candidats dans divers ministères et organismes.

107. L'évaluation a montré que l'on devrait envisager d'évaluer la demande avant de lancer le processus de recrutement. Le Programme avancé pour les analyses de politiques et le Programme de recrutement et de perfectionnement de vérificateurs internes utilisent tous deux cette approche. L'évaluation de la demande potentielle permettrait de mieux faire connaître le Programme, de le garder en tête des gestionnaires d'embauche lorsqu'ils terminent leurs exercices de planification annuels, et d'augmenter éventuellement le nombre de personnes qualifiées qui sont embauchées dans le cadre du Programme. Cela pourrait également contribuer à mieux gérer les attentes des candidats; une possibilité d'amélioration soulevée par plusieurs personnes interviewées.

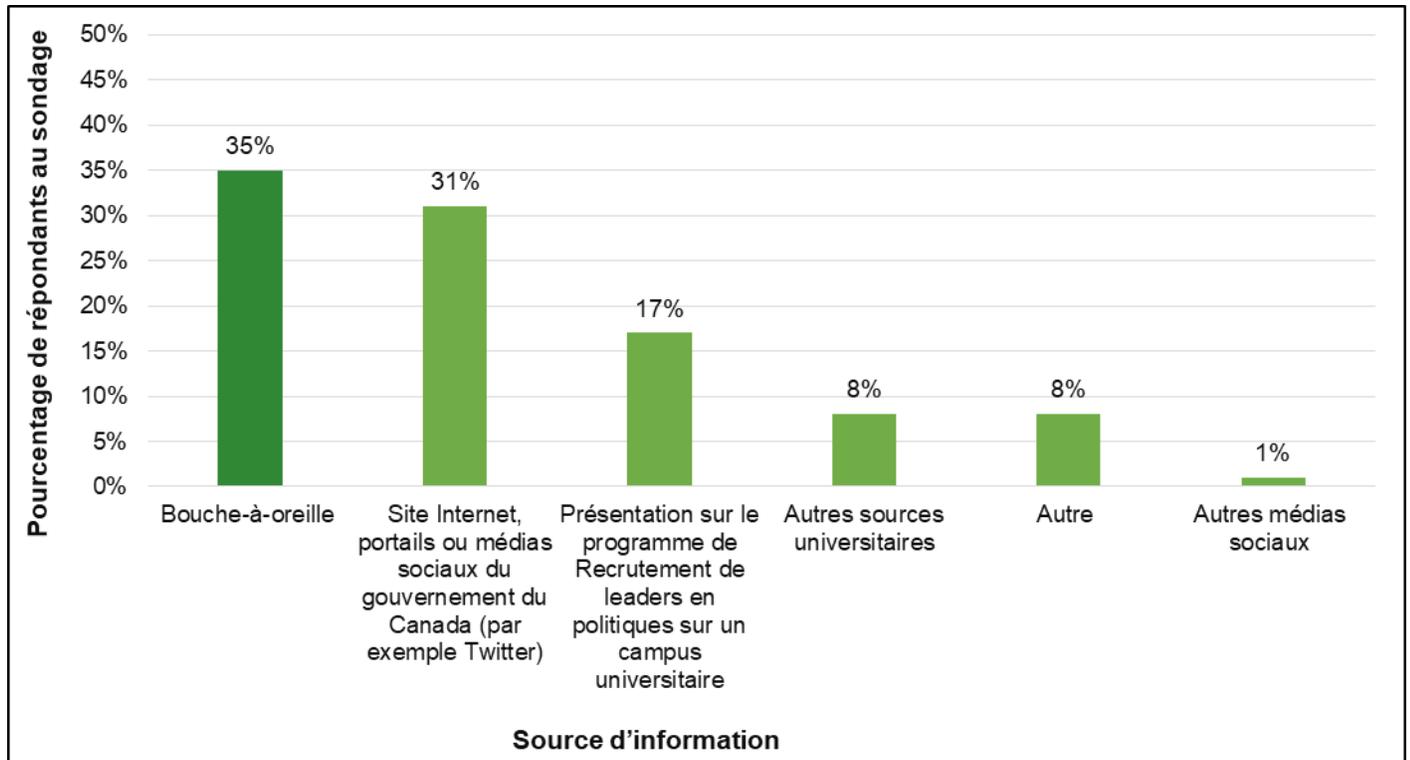
108. Les répondants du sondage auprès des cadres supérieurs chargés des politiques ont proposé de réévaluer et de moderniser l'aide apportée aux candidats pour la recherche d'un emploi, une fois qu'ils sont inscrits au répertoire partiellement évalué. La technologie pourrait être utilisée afin de soutenir l'administration et les activités opérationnelles du Programme, ainsi que pour l'inscription au répertoire des candidats retenus, la promotion, le recrutement, la surveillance et la production de rapports. Il y aurait lieu de renouveler le processus de recrutement afin de suivre le rythme des progrès technologiques, et de focaliser sur une nouvelle génération de candidats versés en technologie et médias sociaux.

109. Bien que le Programme contribue dans une certaine mesure au renouvellement de la capacité d'élaboration des politiques, on peut faire davantage pour renforcer le rôle du Programme dans la collectivité des politiques comme véhicule clé permettant d'attirer, de recruter et de maintenir en poste des leaders en politiques. Si le Programme continue de fonctionner tel qu'il est actuellement administré et que des mesures ne sont pas prises pour régler les problèmes cernés dans le présent rapport, le Programme pourrait perdre de sa pertinence.

Promotion du Programme

110. L'évaluation a permis de relever des aspects à améliorer quant à la promotion du Programme. Les résultats du sondage auprès des candidats (voir le graphique 24) révèlent que les sources d'information les plus valables pour le Programme sont le bouche à oreille (35 %) et les sites Web du gouvernement du Canada (31 %).

Graphique 24 – Réponses des candidats du programme de Recrutement de leaders en politiques à savoir comment ils en avaient entendu parler pour la première fois



111. Le sondage a également permis de constater que le degré de participation au Programme des cadres supérieurs chargés des politiques était faible, puisque 60 % des 15 répondants n’y avaient jamais participé auparavant. En ce qui a trait aux cadres qui connaissaient le Programme, un répondant au sondage a résumé la situation ainsi : « Il n’y a pas eu beaucoup de communication sur cette question (Programme de recrutement de leaders en politiques) dans mon organisation (ou peut-être à l’échelle gouvernementale). C’est la première fois que je clique sur le lien vers ce site Web ». Le degré actuel de sensibilisation des cadres supérieurs chargés des politiques à l’égard du Programme nous permet de croire que l’on peut faire mieux quant à sa promotion dans l’ensemble de la fonction publique fédérale. Bien que la plupart des personnes interviewées aient convenu que la présentation livrée dans le cadre du déjeuner des sous-ministres devrait se poursuivre pour faire connaître le Programme à leur niveau, elles ont tout de même proposé d’en faire la promotion à tous les niveaux, depuis les sous-ministres adjoints aux gestionnaires d’embauche, en passant par les conseillers en ressources humaines des ministères.

112. En ce qui concerne la connaissance du Programme, 65 % des répondants au sondage auprès des cadres supérieurs chargés des politiques le connaissaient bien; 21 % en avaient une certaine connaissance, tandis que 14 % ne le connaissaient pas du tout. Ce degré de sensibilisation donne à penser qu’on peut également faire mieux pour promouvoir le Programme auprès des cadres supérieurs et des intervenants clés, comme

étant un moyen d'améliorer davantage la capacité d'élaboration de politiques de la fonction publique fédérale. Cette mesure est importante, sachant que l'objectif du Programme est d'amener les personnes les plus talentueuses à occuper des postes de politiques publiques de niveau intermédiaire et supérieur, afin de bénéficier de leur expertise et de leurs compétences.

113. La plupart des cadres supérieurs chargés des politiques qui ont été interviewés ont laissé entendre qu'il serait bon d'améliorer les communications internes avec les cadres supérieurs de l'ensemble de la collectivité des politiques pour mieux faire connaître le Programme. Ils étaient au courant qu'aucun autre programme de recrutement n'embauche des diplômés canadiens ayant obtenu d'importantes bourses d'études concurrentielles (Rhodes, Commonwealth ou Fulbright) et des résultats universitaires et professionnels exceptionnels. Les communications internes devraient également focaliser sur le potentiel et la qualité des personnes figurant aux répertoires, ainsi que sur la valeur que les candidats du programme de Recrutement de leaders en politiques apportent au gouvernement du Canada. De plus, cette sensibilisation devrait cibler la collectivité des ressources humaines afin qu'elle puisse aider les gestionnaires d'embauche dans leurs initiatives de planification et de recrutement des ressources humaines.

114. La façon dont les répondants au sondage auprès des anciens candidats ont appris l'existence du Programme suggère que l'approche de sensibilisation externe devrait être repensée pour en favoriser la réussite. Certaines personnes interviewées ont souligné qu'un programme mieux structuré et entièrement mis en valeur se révélerait avantageux à terme, tant pour les ministères d'embauche que pour les candidats potentiels. Plus encore, cela permettrait de s'assurer qu'un plus grand nombre de personnes hautement qualifiées connaissent l'existence du Programme; celles-ci pourraient donc éventuellement postuler à la fonction publique fédérale. Il y a près de 10 ans, une analyse de la conjoncture, dans le cadre du Programme, avait été entreprise afin de déterminer le pays d'adoption des Canadiens pour leurs études à l'étranger. Il pourrait s'avérer utile de renouveler cet exercice.

5. Conclusion

115. Le Programme a débuté comme projet pilote en 2001, et est devenu permanent en décembre 2004. À l'époque, il a été élaboré pour relever 2 défis particuliers : un marché concurrentiel pour les meilleurs diplômés, et la nécessité de rétablir la capacité d'élaboration des politiques de la fonction publique fédérale après une décennie de déclin. Entre 2006-2007 et 2010-2011, une moyenne annuelle de 31 embauches a été enregistrée. Le taux de placement des candidats retenus, inscrits aux répertoires partiellement évalués, était de 67 %, et le taux de promotion des anciens participants à des postes de direction était passablement important.

116. À partir de 2011-2012, le Programme n'a pas atteint le même degré de succès. En effet, entre 2011-2012 et 2017-2018, il a enregistré une moyenne annuelle de 15 embauches, et en 2013-2014, une moyenne annuelle de 8 seulement. Les réductions budgétaires fédérales appliquées en 2011-2012 et 2012-2013 pourraient avoir influé sur la capacité du Programme à créer des possibilités d'emploi pour les candidats inscrits aux répertoires. Le taux de placement des candidats retenus a été de 43 %, et le taux de

promotion des anciens participants à des postes de direction a été inférieur à celui du groupe témoin des niveaux EC-5, EC-6 et EC-7.

117. Au cours des 15 dernières années, l'environnement opérationnel du Programme a évolué. Par le passé, on recherchait des candidats qui n'auraient pas envisagé de travailler dans la fonction publique fédérale. Les candidats d'aujourd'hui y ont déjà travaillé, et les résultats du sondage d'évaluation montrent que la moitié des répondants auraient envisagé de postuler à la fonction publique fédérale, même si le Programme n'avait pas existé. Le taux de maintien en poste est également en augmentation. L'objectif initial du Programme était d'atteindre un taux de maintien en poste de 50 %. Au fil des ans, ce taux a progressé pour passer de 73 % (entre 2006 et 2011) à 92 % (entre 2012 et 2018).

118. La gouvernance du Programme a également été touchée par les compressions budgétaires fédérales en 2011-2012. Lorsque le Programme a été lancé en décembre 2004, un budget d'environ 700 000 \$ de la Commission de la fonction publique était prévu pour sa mise en place. Au fil du temps, le financement a diminué. En 2011-2012, la Commission de la fonction publique a décidé d'inclure ce programme dans le cadre de ses réductions budgétaires, ce qui a mené au niveau actuel de financement et de soutien pour l'administration du Programme.

119. L'absence d'une structure de gouvernance officielle, d'un modèle de financement stable et du faible niveau de sensibilisation à l'égard du Programme chez les cadres supérieurs chargés des politiques ont eu une incidence sur la conception, la mise en œuvre et le succès du Programme. Ces facteurs, associés à un manque d'information sur son rendement, ont contribué à l'affaiblissement de son succès, particulièrement en ce qui a trait à l'embauche de candidats retenus, à partir de répertoires partiellement évalués.

120. Bien que le rendement du Programme n'ait pas été optimal depuis 2011-2012, ce type de programme demeure nécessaire dans le cadre du recrutement global d'analystes de politiques et de leaders en politiques pour appuyer les efforts continus de renouvellement et de renforcement de la collectivité des politiques dans la fonction publique fédérale. Toutefois, si le Programme continue de fonctionner tel qu'il est, et que des mesures ne sont pas prises pour régler les problèmes cernés dans le présent rapport, il risque de devenir moins pertinent.

121. Le rapport sur le projet de collectivité des politiques de 2016 présenté au greffier du Conseil privé du Canada a recensé les défis auxquels la collectivité est confrontée et les efforts à déployer pour les relever. Le programme de Recrutement de leaders en politiques est une composante importante des mesures à prendre pour relever les défis du recrutement afin de renforcer la capacité en matière de politiques. Pour cette raison, il est important que le Programme actualise sa proposition de valeur, et renforce son rôle dans le continuum de la collectivité des politiques. Voilà une excellente occasion de tirer profit du travail déjà accompli par la collectivité des politiques, comme l'élaboration d'un modèle de compétences pour les analystes de politiques et la mise en œuvre du Programme de mobilité des praticiens des politiques interfonctionnelles, qui offre aux participants des possibilités d'affectation à court terme dans des domaines où ils n'ont aucune expérience professionnelle antérieure.

6. Recommandations

122. Le présent rapport contient 6 recommandations visant à régler les problèmes de gouvernance, d'administration, de gestion des données et de rendement qui subsistent depuis un certain temps. Nous recommandons également qu'en 2022-2023, les intervenants effectuent un suivi approfondi de la mise en œuvre des mesures élaborées pour donner suite aux recommandations.

123. Recommandation 1 : Il est recommandé d'établir une structure de gouvernance officielle comprenant un ministère ou un secteur fonctionnel responsable de l'administration du Programme avec l'appui de la Commission de la fonction publique. Cette structure devrait être officialisée dans un protocole d'entente signé par tous les intervenants concernés.

124. Recommandation 2 : Il est recommandé de revoir et d'actualiser l'intention et la proposition de valeur du Programme pour faire en sorte que les responsables comprennent le contexte opérationnel actuel, que le Programme demeure pertinent et que des Canadiens hautement qualifiés soient embauchés.

125. Recommandation 3 : Il est recommandé d'élaborer une stratégie officielle de collecte de données et de mesure du rendement afin de normaliser la façon dont les données sont recueillies, saisies et analysées pour appuyer la production de rapports sur le rendement, et la prise de décisions fondées sur des données probantes. Cette stratégie devrait faire partie du protocole d'entente établi pour le Programme.

126. Recommandation 4 : Il est recommandé d'élaborer une stratégie de sensibilisation pour informer les cadres chargés des politiques, les gestionnaires d'embauche et les professionnels des ressources humaines des avantages du Programme. Cela devrait comprendre des consultations préalables à la campagne annuelle de recrutement, afin de soutenir la prévision des postes potentiels au sein des organisations d'embauche, et des ressources nécessaires pour gérer la campagne annuelle de recrutement.

127. Recommandation 5 : Il est recommandé que les mentors d'anciens participants reçoivent une formation et un soutien continu pour s'acquitter de leurs rôles et responsabilités touchant l'aide à apporter aux candidats des répertoires partiellement évalués qui souhaitent obtenir des postes liés aux politiques dans la fonction publique fédérale.

128. Recommandation 6 : Il est recommandé de mettre en place un programme d'orientation et d'intégration ainsi qu'une structure de soutien pour aider les anciens participants à orienter leur carrière dans la fonction publique fédérale. La structure de soutien pourrait comprendre des mentors post embauche, des affectations par rotation et des activités de formation particulières.

7. Réponse de la direction et plan d'action

Réponse de la direction et plan d'action			
Recommandation	Réponse et plan d'action	Bureau de première responsabilité	Date d'achèvement prévue
<p>Recommandation 1 : Il est recommandé d'établir une structure de gouvernance officielle comprenant un ministre directeur ou un secteur fonctionnel responsable de l'administration du Programme avec l'appui de la Commission de la fonction publique (CFP). Cette structure devrait être officialisée dans un protocole d'entente signé par tous les intervenants concernés.</p>	<p>Un secrétariat du Programme sera établi (1,5 Équivalent temps plein [ETP]) et financé par la sous-ministre (SM) championne (1 ETP) et l'École de la fonction publique du Canada (0,5 ETP plus les frais généraux connexes) pour une période de 2 ans. Le secrétariat du Programme relèvera d'un conseiller-cadre du Programme et sera hébergé par l'École de la fonction publique du Canada (EFPC). Dans le cadre de la gouvernance, la CFP continuera d'appuyer le processus d'embauche et le secrétariat du Programme, et les anciens participants maintiendront et amélioreront leurs rôles actuels.</p> <p>Le secrétariat du Programme, en collaboration avec le comité directeur du Programme, la CFP et la collectivité des politiques élaborera un protocole d'entente, signé par toutes les parties, qui établira les stratégies de gouvernance, de financement, de collecte de données, de mesure du rendement et de production de rapports. Un comité consultatif de sous-ministres adjoints (SMA) sera mis sur pied pour</p>	<p>Le comité directeur du Programme travaillera avec l'EFPC à l'établissement d'un secrétariat du Programme.</p> <p>Le secrétariat du Programme se chargera de l'application de cette mesure de suivi. Ce travail sera effectué en collaboration avec les principaux</p>	<p>31 Décembre 2019</p>

Réponse de la direction et plan d'action			
Recommandation	Réponse et plan d'action	Bureau de première responsabilité	Date d'achèvement prévue
	donner des conseils sur les campagnes de recrutement annuelles, et fera partie intégrante du cadre général de gouvernance.	intervenants du Programme.	
Recommandation 2 : Il est recommandé de revoir et d'actualiser l'intention et la proposition de valeur du Programme pour faire en sorte que ses responsables comprennent le contexte opérationnel actuel, que le Programme demeure pertinent et que des Canadiens hautement qualifiés soient embauchés.	Le secrétariat du Programme, en collaboration avec ses principaux intervenants, examinera l'environnement opérationnel actuel et à moyen terme pour s'assurer que le Programme attire efficacement les candidats, et que les processus en place favorisent une embauche efficace à partir des répertoires. L'examen tiendra compte de l'harmonisation du Programme avec les besoins plus généraux de recrutement en matière de politiques. Les résultats seront communiqués à la SM championne, au comité consultatif des SMA et aux intervenants clés du Programme, et appuieront les prochaines campagnes de recrutement.	Le secrétariat du Programme se chargera de l'application de cette mesure de suivi. Ce travail sera effectué en collaboration avec les principaux intervenants du Programme.	1er avril 2020

Réponse de la direction et plan d'action			
Recommandation	Réponse et plan d'action	Bureau de première responsabilité	Date d'achèvement prévue
<p>Recommandation 3 : Il est recommandé d'élaborer une stratégie officielle de collecte de données et de mesure du rendement afin de normaliser la façon dont les données sont recueillies, saisies et analysées pour appuyer la production de rapports sur le rendement, et la prise de décisions fondées sur des données probantes. Cette stratégie devrait être incluse dans le protocole d'entente du Programme.</p>	<p>La Direction du recrutement national de la CFP, en collaboration avec la Direction des services de données et de l'analyse de la CFP et d'autres intervenants du Programme, élaborera une stratégie de collecte de données et de production de rapports proportionnelle à la taille du Programme. L'objectif sera d'appuyer la production d'un rapport annuel et la prise de décisions fondées sur des données probantes. L'élaboration du rapport annuel sera dirigée par le secrétariat du Programme en consultation avec la CFP et d'autres intervenants clés.</p>	<p>La CFP se chargera de l'application de cette mesure de suivi.</p> <p>Ce travail sera effectué en collaboration avec le secrétariat du Programme et les principaux intervenants du Programme, au besoin.</p>	<p>Stratégie en place d'ici le 1er avril 2020. Premier rapport annuel rédigé d'ici juin 2021</p>
<p>Recommandation 4 : Il est recommandé d'élaborer une stratégie de sensibilisation pour informer les cadres chargés des politiques, les gestionnaires</p>	<p>Le secrétariat du Programme, en collaboration avec le comité directeur du Programme et ses principaux intervenants, élaborera une stratégie de sensibilisation afin de mieux le faire connaître auprès des gestionnaires d'embauche, et de favoriser le</p>	<p>Le secrétariat du Programme se chargera de l'application de cette mesure</p>	<p>1er juin 2020</p>

Réponse de la direction et plan d'action			
Recommandation	Réponse et plan d'action	Bureau de première responsabilité	Date d'achèvement prévue
d'embauche et les professionnels des ressources humaines des avantages du Programme. Cela devrait comprendre des consultations préalables à la campagne annuelle de recrutement pour soutenir la prévision des postes potentiels au sein des organisations d'embauche, et les ressources nécessaires pour gérer la campagne annuelle de recrutement.	placement des personnes inscrites aux répertoires. La stratégie sera également dotée de moyens d'améliorer la portée du Programme, et d'augmenter particulièrement le nombre de candidats francophones. Le secrétariat du Programme consultera d'autres collectivités pertinentes (collectivité des politiques et agents libres) afin d'échanger des pratiques exemplaires et de garantir l'harmonisation continue du Programme avec les priorités plus générales de la collectivité des politiques. Cette stratégie sera présentée au comité consultatif des SMA et à la SM championne, et permettra d'appuyer les prochaines campagnes de recrutement du Programme.	de suivi. Ce travail sera effectué en collaboration avec les principaux intervenants du Programme.	
Recommandation 5 : Il est recommandé que les mentors d'anciens participants reçoivent une formation et un soutien continus pour s'acquitter de leurs	Le secrétariat du Programme, en collaboration avec le comité directeur du Programme et ses principaux intervenants, élaborera des directives et développera des compétences clés pour trouver, former et soutenir les anciens participants du Programme afin qu'ils	Le secrétariat du Programme se chargera de l'application de	1er avril 2020

Réponse de la direction et plan d'action			
Recommandation	Réponse et plan d'action	Bureau de première responsabilité	Date d'achèvement prévue
rôles et responsabilités visant à aider les candidats des répertoires partiellement évalués à obtenir des postes de politiques à la fonction publique fédérale.	puissent s'acquitter efficacement de leur rôle de mentor, et maximiser le placement.	cette mesure de suivi. Ce travail sera effectué en collaboration avec les principaux intervenants du Programme.	
Recommandation 6 : Il est recommandé de mettre en place un programme d'orientation et d'intégration ainsi qu'une structure de soutien pour aider les anciens participants à orienter leur carrière dans la fonction publique fédérale. La structure de soutien pourrait comprendre des mentors postembauche, des affectations par rotation et des activités de formation particulières.	L'EFPC, en collaboration avec le secrétariat du Programme, le comité directeur du Programme et la collectivité des politiques, élaborera une trousse d'orientation à l'intention des recrues du Programme, qui comprendra de l'information sur le travail en matière de politiques, la collectivité des politiques et les possibilités leur permettant d'orienter leur carrière dans la fonction publique fédérale. De plus, l'EFPC élaborera un programme de cours qui seront offerts pour appuyer les recrues du Programme au cours de la première année de leur carrière, ainsi que d'autres formations qu'elles pourraient suivre au fil du temps pour développer leurs compétences en matière de	L'EFPC se chargera de l'application de cette mesure de suivi. Ce travail sera effectué en collaboration avec le secrétariat du Programme, le comité directeur du	Septembre 2020

Réponse de la direction et plan d'action			
Recommandation	Réponse et plan d'action	Bureau de première responsabilité	Date d'achèvement prévue
	politiques. Toutefois, le Programme demeurerait essentiellement un programme de recrutement.	Programme et la collectivité des politiques.	

Annexe 1 : Dépenses du programme de Recrutement de leaders en politiques⁴¹

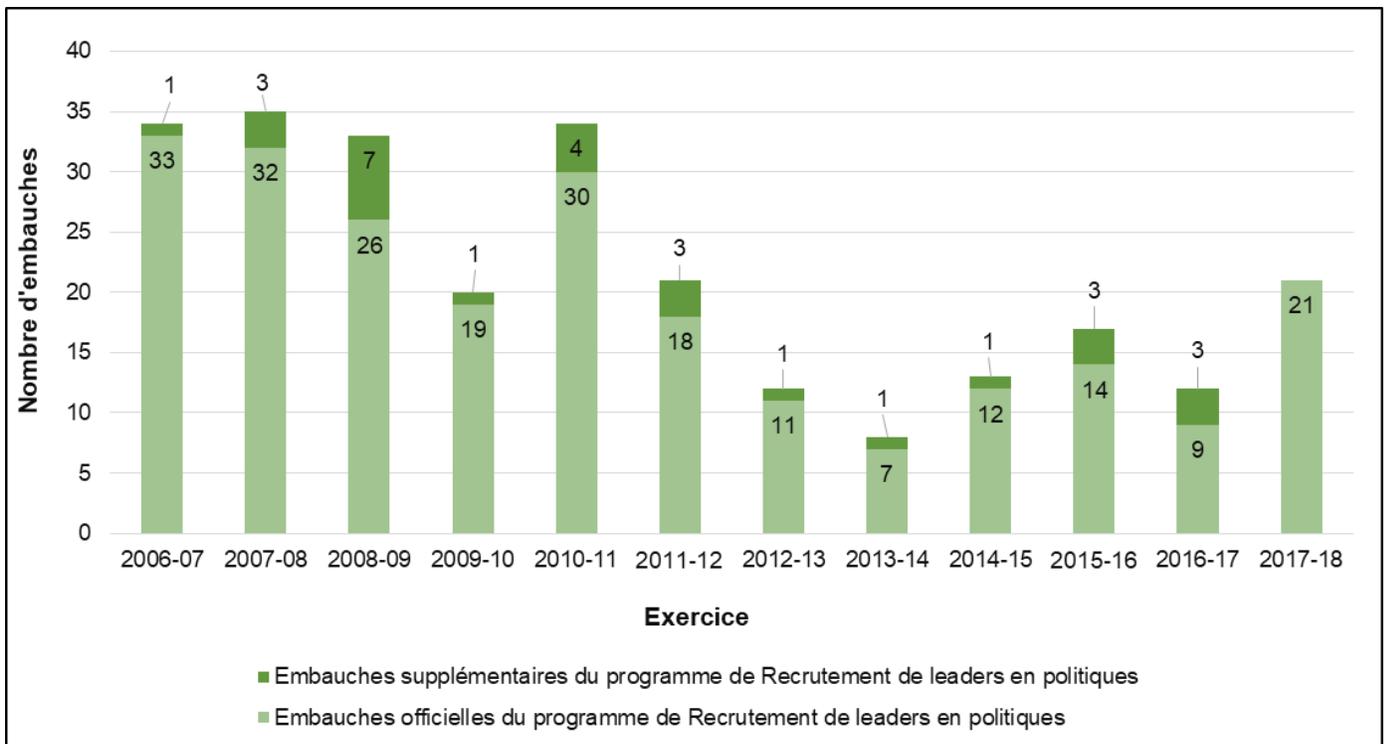
Exercice	Dépenses salariales de la CFP (en \$)	Dépenses non salariales de la CFP (en \$)	Dépenses non salariales du SM champion (en \$)	Total (en \$)	Nombre d'inscriptions au répertoire	Nombre de placements	Coût par placement (en \$)
2008-2009	126,000	0	101,638	227,638	39	33	6,898
2009-2010	149,035	1,771	127,819	278,625	56	20	13,931
2010-2011	148,667	0	67,890	216,557	40	34	6,369
2011-2012	151,927	1,497	54,805	208,229	42	21	9,916
2012-2013	133,118	0	0	133,118	29	12	11,093
2013-2014	136,363	0	0	136,363	28	8	17,045
2014-2015	139,668	543	0	140,211	39	13	10,785
2015-2016	143,748	1,802	30,612	176,162	30	17	10,362
2016-2017	147,106	2,449	58,973	208,528	30	12	17,377
2017-2018	148,756	4,691	66,726	220,173	27	21	10,484
2018-2019	168,698	1,728	0	170,426	30		

⁴¹ Ce tableau comprend toutes les données que nous avons pu obtenir au cours de l'évaluation.

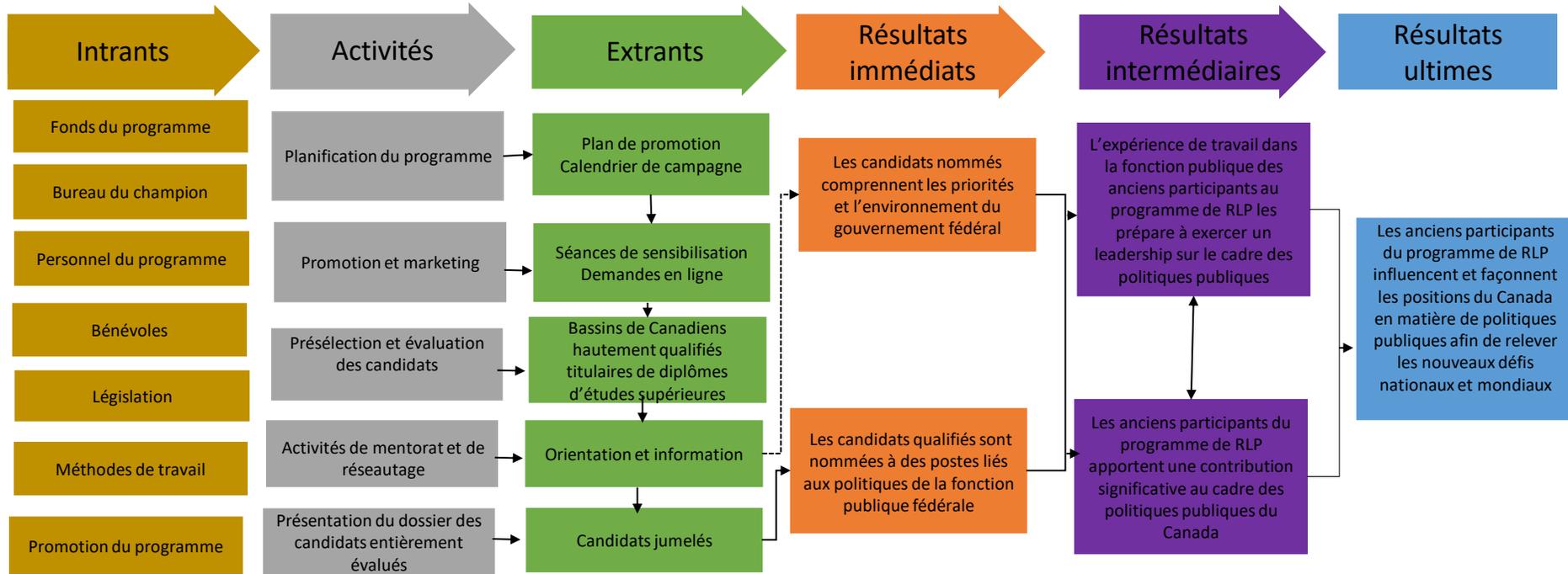
Annexe 2 : Méthodologie et limites connexes

Méthodes, sources	Limites connexes
<p>Examen des documents</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documents du Programme • Documents de la CFP • Évaluations antérieures (programme de Recrutement de leaders en politiques et Programme avancé pour les analystes de politiques) • Documents du gouvernement du Canada • Articles des médias 	
<p>Analyse documentaire sur les thèmes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacité d'élaboration de politiques • Recrutement en matière de politiques • Leadership en matière de politiques • Innovation en matière de politiques 	
<p>Entrevues</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sous-ministres (3) • Cadres supérieurs : directeur général et niveaux supérieurs (3) • Fonctionnaires de la CFP (3) • Gestionnaires d'embauche (3) • Membres du secrétariat du Programme (2) • Anciens candidats (2) • Mentors (3) • Intervenants de la collectivité des politiques (1) 	<p>Presque toutes les personnes interviewées avaient participé au Programme, dans une certaine mesure.</p> <p>Mesures d'atténuation : D'autres sources de données, par exemple les sondages et les données administratives, ont permis de trianguler les données des entrevues avec des renseignements indépendants des participants au Programme, des gestionnaires ou des champions</p>
<p>Sondages</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anciens candidats du Programme • Cadres supérieurs chargés des politiques 	<p>La liste des postulants au Programme fournie à l'équipe d'évaluation comprenait des personnes qui y avaient présenté une demande depuis sa conception. Il comprenait ainsi des personnes qui avaient participé au Programme avant la période visée, soit en 2008.</p>

Méthodes, sources	Limites connexes
	<p>Mesures d'atténuation : Les données du sondage ont permis de repérer les répondants qui avaient présenté une demande au Programme avant 2008. Cela a permis à l'équipe d'évaluation d'ajuster l'analyse des données pour tenir compte des répondants qui n'étaient pas dans le champ d'application de l'évaluation.</p>
<p>Analyse des données administratives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Données de dotation de la CFP • Données de Statistique Canada 	<p>Les données de dotation de la CFP pourraient présenter des lacunes en raison de l'absence d'un mécanisme systématique de suivi des embauches dans le cadre du Programme.</p> <p>Mesures d'atténuation : Le point de départ de notre analyse portait sur les fonds de données internes de la CFP, qui ont permis de recenser un total de 232 embauches dans le cadre du Programme au cours de la période visée. Le tableau ci-après présente une ventilation, selon l'exercice financier, des embauches du Programme recensées dans les fonds de données internes de la CFP (données officielles du Programme). Afin de brosser un tableau plus global de l'univers du Programme, la Direction des services de données et de l'analyse (DSDA), à la demande des responsables de la vérification interne et de l'évaluation, a utilisé une liste de la page de GCpédia (fournie par les responsables du Programme) pour recenser des embauches supplémentaires effectuées dans le cadre du Programme, qui n'avaient pas été relevées auparavant dans les ensembles de données de la CFP. De plus, la DSDA a entrepris un examen de sa méthode de recensement des embauches du Programme. Grâce à ces choix méthodologiques, la DSDA a recensé 28 embauches supplémentaires dans le cadre du Programme pour la période visée par l'étude.</p> <p>Les données du sondage auprès des candidats du Programme ont été utilisées pour réduire la marge d'erreur des données de dotation de la CFP.</p>



Annexe 3 : Modèle logique du programme de Recrutement de leaders en politiques



Gouvernance

Le programme de Recrutement de leaders en politiques est parrainé par un sous-ministre et dirigé par un comité de direction composé d'anciens participants du programme en partenariat avec une équipe spécialisée de la Commission de la fonction publique.

Hypothèses

Les candidats potentiels exceptionnels qui, autrement, n'auraient pas envisagé un emploi à la fonction publique fédérale, sont persuadés de présenter leur candidature au programme de Recrutement de leaders en politiques au moyen d'une approche qui permet de sélectionner les candidats en fonction de leurs talents, et de les

Risques

Il se peut que le programme ne réponde pas aux besoins du ministère en matière d'embauche des leaders des politiques (demande globale d'analystes des politiques, efficacité des processus, expertise particulière nécessaire).

Facteur externe

Le programme pourrait ne pas être en mesure d'attirer le nombre ou le type de candidats recherchés, et les candidats peuvent refuser les offres en raison de la conjoncture du marché du travail.

Annexe 4 : Matrice d'évaluation

Questions d'évaluation	Indicateurs	Méthodes/Source
Pertinence		
Nécessité continue du Programme		
1.1 Le programme de Recrutement de leaders en politiques (Programme) est-il toujours nécessaire?	1.1.1 Niveau de la demande pour les embauches du Programme	<ul style="list-style-type: none"> - Examen des documents - Examen des données administratives et données sur le rendement - Entrevues avec des informateurs clés - Sondage - Analyse documentaire
Alignement du Programme		
1.2 Les objectifs du Programme sont-ils conformes aux priorités du gouvernement?	1.2.1 Degré d'harmonisation des résultats du Programme avec les priorités du gouvernement relatives au renforcement de la capacité d'élaboration des politiques à la fonction publique fédérale	<ul style="list-style-type: none"> - Examen des documents - Entrevues avec des informateurs clés - Analyse documentaire
1.3 Le Programme est-il conforme aux rôles et responsabilités de la fonction publique fédérale en matière de dotation des ressources humaines?	1.3.1 Degré de conformité du Programme en vertu de la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i> et ses règlements, et d'autres lois pertinentes	<ul style="list-style-type: none"> - Examen des documents - Entrevues avec des informateurs clés - Analyse documentaire
Efficacité		
Résultats immédiats		
2.1 Les candidats qualifiés sont-ils placés dans des postes liés aux politiques de la fonction publique fédérale?	2.1.1 Mesure dans laquelle les recrues du Programme sont placées dans des postes liés aux politiques de la fonction publique fédérale	<ul style="list-style-type: none"> - Examen des documents - Examen des données administratives

Questions d'évaluation	Indicateurs	Méthodes/Source
		et données sur le rendement - Entrevues avec des informateurs clés - Sondage - Analyse documentaire
2.2 Comment le gouvernement fédéral tire-t-il profit des recrues du Programme?	2.2.1 Mesure dans laquelle l'expertise, les connaissances et les réseaux des nouvelles recrues du Programme sont mis à profit à la fonction publique fédérale	- Examen des documents - Examen des données administratives et données sur le rendement - Entrevues avec des informateurs clés - Sondage - Analyse documentaire
Résultats intermédiaires		
2.3 Les anciens participants apportent-ils une contribution significative au cadre des politiques publiques fédérales?	2.3.1 Mesure dans laquelle les participants du Programme contribuent à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques publiques novatrices	- Examen des documents - Examen des données administratives et données sur le rendement - Entrevues avec des informateurs clés - Sondage - Analyse documentaire
2.4 Les anciens participants exercent-ils un leadership à l'égard du	2.4.1 Preuves que les anciens participants occupent des postes de direction dans les 10 ans suivant	- Examen des données administratives

Questions d'évaluation	Indicateurs	Méthodes/Source
cadre des politiques publiques?	leur entrée à la fonction publique fédérale.	<ul style="list-style-type: none"> et données sur le rendement - Entrevues avec des informateurs clés - Sondage
2.5 Le Programme est-il conforme aux objectifs de diversité de la fonction publique fédérale?	2.5.1 Mesure dans laquelle le Programme favorise la diversité conformément à la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> et autres lois et lignes directrices pertinentes	<ul style="list-style-type: none"> - Examen des documents - Examen des données administratives et données sur le rendement - Entrevues avec des informateurs clés - Sondage
	2.5.2 Mesure dans laquelle le Programme favorise la diversité du leadership, conformément à la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> et aux autres lois ou lignes directrices pertinentes	<ul style="list-style-type: none"> - Examen des documents - Examen des données administratives et des données sur le rendement - Entrevues avec des informateurs clés - Sondage
	2.5.3 Degré d'écart entre l'avancement professionnel des anciens participants membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi et l'ensemble de la fonction publique	<ul style="list-style-type: none"> - Examen des documents - Examen des données administratives et des données sur le rendement - Entrevues avec des

Questions d'évaluation	Indicateurs	Méthodes/Source
		informateurs clés - Sondage - Analyse documentaire
Résultats ultimes		
2.6 Les anciens participants du Programme influencent-ils et façonnent-ils les positions du Canada en matière de politiques publiques qui permettent de relever les nouveaux défis nationaux et mondiaux?	2.6.1 Preuves que les anciens participants du Programme influencent les positions du Canada en matière de politiques publiques	- Examen des documents - Examen des données administratives et données sur le rendement - Entrevues avec des informateurs clés - Sondage - Analyse documentaire
	2.6.2 Mesure dans laquelle les anciens participants du Programme façonnent les positions en matière de politiques publiques	- Examen des documents - Examen des données administratives et données sur le rendement - Entrevues avec des informateurs clés - Sondage - Analyse documentaire
Efficiences		
3.1 Existe-t-il de meilleures solutions de rechange (par exemple, des modifications de conception, coûts) ou d'autres leçons apprises	3.1.1 Preuves de l'existence de modèles de rechange pour le recrutement d'analystes des politiques dans d'autres ministères fédéraux ou d'autres	- Examen des documents - Examen des données administratives

Questions d'évaluation	Indicateurs	Méthodes/Source
pour atteindre les mêmes résultats?	administrations nationales ou internationales	et données sur le rendement <ul style="list-style-type: none"> - Entrevues avec des informateurs clés - Sondage - Analyse documentaire
3.2 Les structures et processus de gouvernance appropriés sont-ils en place pour appuyer la mise en œuvre efficace du Programme?	3.2.1 Pertinence de la structure de gouvernance à l'appui de la mise en œuvre du Programme	<ul style="list-style-type: none"> - Examen des documents - Examen des données administratives et données sur le rendement. - Entrevues avec des informateurs clés - Analyse documentaire