



Évaluation de mi-mandat du programme de Fellowship d'Impact Canada

Ébauche de rapport
juillet 2020

Préparée par le Bureau de la vérification interne et de l'évaluation

Table des matières

Contexte.....	2
Contexte du programme	2
Objectif, portée et méthode et limites de l'évaluation.....	3
Constatations de l'évaluation	5
Constatation n° 1 : Recrutement et annonces des emplois	5
Constatation n° 2 : Conception, exécution et viabilité du programme	6
Constatation n° 3 : Contribution du programme au Centre d'expertise pour l'initiative Impact Canada.....	6
Constatation n° 4 : Intégration des fellows.....	7
Constatation n° 5 : Placement et jumelage des fellows.....	7
Constatation n° 6 : Réalisation des résultats.....	8
Constatation n° 7 : Autres considérations.....	9
Conclusion	9
Recommandations	10
Annexe A : Réponse de la direction et plan d'action	11
Annexe B : Étude comparative du programme de Fellowship par rapport à quatre programmes ciblés en matière de ressources humaines	16
Annexe C : Modèle logique du programme	19

Contexte

Contexte du programme

Impact Canada, annoncé dans le budget 2017 est une initiative unique en son genre dans le cadre de laquelle le BCP s'associe à des ministères pour élaborer et mettre en œuvre des réponses stratégiques qui appliquent des méthodes spécifiques, comme la remise de prix pour défis relevés, le financement innovant, l'introspection comportementale et la mesure des résultats. Au moment où le gouvernement s'apprête à utiliser plus largement et à intégrer ces nouveaux outils stratégiques, ce modèle de partenariat veillera à ce que cela se fasse de manière cohérente dans tous les ministères et selon une méthodologie rigoureuse.

Dans le cadre de l'exécution du mandat d'impact Canada, qui a cru rapidement depuis sa création, un constat s'est établi rapidement. En effet, en raison de la nature novatrice des démarches mentionnées précédemment, la petite équipe de base de l'Unité de l'impact et de l'innovation (UII), composée de membres interdisciplinaires hautement qualifiés, ne pouvait pas combler les lacunes en matière de compétences et/ou de capacités des ministères dans quatre secteurs d'activité distincts : l'introspection comportementale, la mesure des résultats, le financement innovant et la remise de prix pour défis relevés. Ces lacunes devaient être abordées de manière coordonnée. C'est pourquoi le programme de Fellowship a été créé en 2018 afin de développer l'expertise nécessaire pour faire progresser les objectifs d'Impact Canada et de combler les lacunes en matière de capacités.

Le programme a pour mandat de recruter des talents et des compétences spécialisés dans la fonction publique fédérale afin d'aider les organisations du gouvernement à renforcer leur capacité à appliquer concrètement des approches novatrices dans quatre secteurs opérationnels clés qui relèvent d'Impact Canada : introspection comportementale, financement novateur, mesure des résultats et défis et remise de prix pour défis relevés. Il a aussi le mandat d'améliorer les compétences de l'effectif en poste.

L'UII a su exploiter les flexibilités existantes en matière de dotation pour réduire le temps nécessaire au processus de recrutement, pour repérer des personnes hautement qualifiées possédant les compétences techniques appropriées afin de mener à bien les priorités du gouvernement, ainsi que pour attirer de nouvelles compétences et de nouveaux talents dans la fonction publique. Plutôt que de recruter pour un poste particulier, le programme de Fellowship recrute en fonction des compétences qui peuvent être appliquées à tout travail prioritaire défini par le gouvernement du Canada, dans un domaine d'expertise particulier. Il est important de savoir qu'au cœur de tout travail d'Impact Canada, et inhérentes à l'application de ces compétences spécialisées, se trouve la résolution de problèmes et l'utilisation d'une démarche stratégique novatrice ou non conventionnelle.

Le programme de Fellowship n'a pas de financement réservé; les salaires associés à la conception, à la mise en œuvre et aux opérations courantes du programme sont imputés à l'UII. Les organismes d'accueil remboursent à l'UII le salaire de leurs fellows Impact Canada pour la durée de leur affectation. Les ressources complémentaires consacrées à l'élaboration, à la mise en œuvre et aux activités courantes du programme ont varié entre 1 et 1,25 équivalent temps plein (ETP) environ. Cela s'explique en partie par le fait que la direction a d'abord voulu une validation de principe avant de former une équipe. Quatre responsables de volets ont offert des conseils en matière de soutien

technique pour l'évaluation des candidats, et ont apporté un soutien, un encadrement et un mentorat continus aux fellows. Depuis sa création, le programme de Fellowship a accueilli 16 fellows qui ont été placés dans 10 organisations fédérales et travaillé sur environ 18 projets.

La conception et l'exécution du programme de Fellowship devraient donner lieu aux résultats suivants :

- Recruter des personnes de haut calibre en fonction de leurs compétences techniques;
- Faciliter l'accès des organisations hôtes à des experts en la matière préqualifiés¹ afin de renforcer leur capacité dans quatre domaines clés liés aux secteurs opérationnels d'Impact Canada;
- Administrer les processus de recrutement dans un délai de 90 jours civils, ce qui permettra un accès plus rapide aux experts en la matière présélectionnés;
- Offrir aux experts en la matière externes un meilleur accès aux possibilités de carrière au sein de la fonction publique².

Objectif, portée et méthode et limites de l'évaluation

L'objectif de cette évaluation de mi-mandat était d'examiner la conception et l'exécution du programme de Fellowship afin de déterminer si le programme était en voie d'obtenir les résultats escomptés. L'évaluation portait sur les activités de conception et d'exécution du programme depuis sa création en 2018. Les leçons tirées de l'évaluation permettront de définir les modifications et améliorations au chapitre de la conception et de l'exécution qui seront apportées au programme et de contribuer aux efforts de recrutement élargis du gouvernement du Canada.

Cette évaluation devait se poser en complément de l'évaluation de 2018 du Centre d'innovation du BCP. Les constatations de l'évaluation guideront également, dans la mesure du possible, la prochaine évaluation globale exigée par le Conseil du Trésor de la demande pour les services de l'Unité de l'impact et de l'innovation.

L'évaluation a été effectuée en trois phases :

- Phase de planification
 - Nous avons élaboré des documents de planification de l'évaluation, comme le modèle logique du programme, le mandat, le cadre d'évaluation, ainsi que des outils de collecte et d'évaluation des données (ex. questionnaires d'entrevue et matrice d'évaluation);
 - Nous avons réalisé des entrevues et examiné les documents et dossiers pertinents.
- Phase d'examen
 - Nous avons déterminé, analysé et consigné suffisamment de renseignements pour répondre aux questions d'évaluation;
 - Nous avons fait rapport à la direction de l'état d'avancement de l'évaluation.

¹ Par « expert en la matière externe », on entend une personne qui possède une expertise en la matière dans un ou plusieurs secteurs opérationnels clés et qui n'a jamais fait partie de la fonction publique fédérale.

² À noter que les fonctionnaires en poste, les anciens fonctionnaires et les non-fonctionnaires qui sont citoyens canadiens ou résidents permanents peuvent devenir des fellows.

- Phase de rapport
 - Nous avons validé les observations auprès de la direction du programme;
 - Nous avons communiqué les observations et rédigé un bref rapport;
 - Nous avons formulé et présenté un ensemble de recommandations pour améliorer le programme (voir p. 10).

Le tableau suivant donne le nombre et les catégories des personnes interrogées interviewées :

Catégorie	Nombre
Responsables du programme	5
Gestionnaires hôtes ³	6
Fellows	8
Conseiller en RH	1
Total	20

Il y a plusieurs considérations ou limites à prendre en compte à la lecture de l'évaluation.

- L'évaluation ne vise pas à déterminer si les personnes engagées dans le cadre du programme de Fellowship ont accompli le travail pour lequel elles ont été engagées ou si leurs projets ont eu un impact important. Les réponses à ces questions seront données dans la prochaine évaluation prévue pour 2022.
- Elle ne tente pas de déterminer si le programme de Fellowship est le mécanisme approprié permettant d'attirer les talents dans l'ensemble de la fonction publique. Ce programme vise à faire état de gains en efficacité des processus de dotation et à démontrer que le recrutement basé sur les compétences techniques, plutôt que sur les années d'expérience, permet de recruter des candidats de plus haut calibre. Enfin, il vise à recruter spécifiquement des experts en la matière à l'extérieur de la fonction publique fédérale dans quatre domaines liés à Impact Canada : introspection comportementale, financement novateur, mesure des résultats et défis et remise de prix pour défis relevés, dans le but d'accroître les capacités et de renforcer les compétences de l'effectif en poste.
- Étant donné que le programme en est à ses premières années, les personnes interrogées sont peu nombreuses, et on a interrogé ces dernières pour tirer des conclusions sur la satisfaction des intervenants quant à la conception et à l'exécution du programme.

³ Cette catégorie comprenait les gestionnaires hôtes actuels et anciens.

Constatations de l'évaluation

Constatation n° 1 : Recrutement et annonces des emplois

Les activités de recrutement du programme ont porté leurs fruits, particulièrement en ce qui concerne l'étendue et la diversité de sa portée, ainsi que sa capacité à attirer le genre de personnes recherchées. Par exemple, depuis sa création en 2018, le programme a mené six campagnes de recrutement et a reçu un total de 1 032 demandes de partout au Canada (les 10 provinces et les trois territoires) et plusieurs candidatures de l'étranger. Quarante-six pour cent des demandeurs sont des femmes et 43 % des hommes (le sexe de 11 % des demandeurs est inconnu).

Depuis sa création, 21 fellows ont été embauchés ou sont qualifiés pour être embauchés au titre des quatre volets. Parmi ces 21 fellows, il y a 12 femmes et neuf hommes. À l'heure actuelle, deux fellows se sont joints à la fonction publique de manière permanente, et un autre sera bientôt envoyé en affectation dans son ministère d'accueil, ce qui indique que les ministères sont réceptifs aux pratiques innovantes que les fellows sont censés mettre en œuvre. L'UII et le gestionnaire du programme de Fellowship ont aidé à réaliser ces transitions et ont mis en place une démarche pour aider chaque fellow à comprendre leurs options quant au mandat de fellow et à explorer les liens appropriés avec les autres ministères. La majorité des personnes interrogées qui ont eu accès aux annonces de recrutement du programme les ont trouvées différentes des annonces d'emploi habituelles dans la fonction publique. Les annonces ont été décrites comme étant simples, directes et assez convaincantes pour motiver certains des candidats qui n'avaient pas auparavant envisagé de postuler un emploi dans la fonction publique à le faire. L'utilisation des médias sociaux comme principal moyen d'afficher des annonces d'emploi a également été décrite comme une stratégie de sensibilisation efficace qui a contribué au succès des campagnes de recrutement du programme.

Les appels de placement (c.-à-d. la sollicitation de l'intérêt des ministères pour le placement des fellows) se font principalement par l'entremise de réseaux informels, comme les réseaux interministériels des sous-ministres adjoints et des directeurs/directeurs généraux. L'UII prend en considération un placement qui appuie directement le programme du gouvernement (par exemple, le discours du Trône, le budget, la lettre de mandat), qu'il relève ou non d'Impact Canada. Le programme de Fellowship permet à l'UII de continuer à fournir un soutien de haut niveau et de grande qualité aux ministères qui utilisent pour la première fois des démarches stratégiques novatrices axées sur les résultats et qui ont souvent besoin de directives et d'un soutien importants pendant de longues périodes.

Un examen de certains documents administratifs a révélé que, depuis sa création, le programme a reçu au moins 55 demandes officielles de placement de 20 organisations fédérales, y compris le BCP lui-même (une organisation a transmis neuf demandes de placement, deux organisations ont envoyé six demandes chacune, une organisation a envoyé cinq demandes et le reste entre une et trois demandes chacune). La majorité des personnes interrogées ont signalé que le programme n'est pas suffisamment bien connu dans l'ensemble du gouvernement. Par conséquent, son potentiel n'est peut-être pas pleinement exploité.

Pour mieux faire connaître le programme, on a proposé d'adopter une stratégie plus officielle et plus large à l'égard des appels de placement. Un plus grand nombre d'organisations pourraient ainsi manifester un intérêt par les services offerts par le programme.

Constatation n° 2 : Conception, exécution et viabilité du programme

La majorité des personnes interrogées considéraient le programme de Fellowship comme un programme de recrutement unique⁴ dans la fonction publique (voir l'évaluation comparative par rapport à quatre programmes ciblés en RH à l'annexe B). Le caractère unique du programme était principalement attribuable à des facteurs comme l'entente sur l'emploi des fellows (il s'agit d'employés du BCP, mais ils sont placés dans d'autres ministères); l'efficacité du processus d'embauche (c.-à-d. qu'il était jugé plus rapide et plus simple que les autres processus d'embauche, y compris d'autres programmes de recrutement traditionnels ou novateurs); le processus d'évaluation des candidats, qui a été décrit comme étant fondé sur le niveau d'expertise plutôt que sur les années d'expérience; et le soutien continu et les possibilités de réseautage que le BCP offre aux fellows.

Même si le nombre de personnes interrogées est petit (20 au total, 5 parmi elles ont un lien direct avec le programme), les intervenants sont très satisfaits de la conception et de l'exécution du programme et estiment que le programme répond à un besoin réel dans la fonction publique fédérale. Nous avons également constaté que le programme contribuait à une discussion élargie sur la façon d'améliorer et de moderniser les pratiques en matière de RH dans la fonction publique fédérale, en particulier en remettant en question certains processus et hypothèses de RH bien ancrés, comme : la fonction publique n'est pas l'employeur de choix pour les professionnels ambitieux, mobiles et/ou instruits; les processus de recrutement prennent trop de temps; seuls les candidats ayant une expérience récente ou appréciable peuvent franchir les étapes du processus; ce qui intéresse surtout les candidats ce sont les emplois pour une période indéterminée (emplois permanents), etc.

La capacité du programme de Fellowship à mettre en place un processus de demande simplifié, le fait que le BCP soit responsable du processus de recrutement et le principal employeur des fellows ont été considérés comme des points forts du programme. Toutefois, le niveau des ressources du programme s'est révélé insuffisant. À ce titre, le programme pourrait ne pas avoir la capacité de maintenir son niveau de croissance actuel et/ou de prendre de l'expansion. Nous avons également constaté que le programme comptait beaucoup sur une seule ressource pour sa conception, son exécution et ses activités en cours, ainsi que sur un petit groupe de personnes pour diriger les volets du programme. Cette situation est considérée comme un risque de gestion. Nous avons déterminé que le manque de ressources suffisantes et l'absence d'un processus de planification de la relève sont deux facteurs importants qui limiteraient la croissance du programme et le rendraient vulnérable à tout changement imprévu dans la composition de sa direction et de son personnel clé. Cela étant dit, l'UII élargirait la portée du programme de Fellowship, si elle était dotée des ressources nécessaires.

Constatation n° 3 : Contribution du programme au Centre d'expertise pour l'initiative Impact Canada

L'initiative Impact Canada est décrite comme étant un effort pangouvernemental dont l'objectif est d'aider les ministères à « accélérer l'adoption d'approches novatrices pour produire des résultats

⁴ Une étude comparative prévue, dirigée par les entrepreneurs du gouvernement du Canada en collaboration avec le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH), permettra de mieux comprendre les caractéristiques novatrices du programme de Fellowship. L'étude vise à présenter les principales similitudes et différences entre le programme de Fellowship et d'autres programmes de recrutement au sein de la fonction publique.

⁵ « Initiative Impact Canada » Canada.ca. Gouvernement du Canada, 31 octobre 2018. <https://www.canada.ca/fr/centre-innovation/sujets/initiative-impact-canada.html>.

significatifs pour les Canadiens ».5 Ces efforts sont dirigés par une équipe d'experts, qui relève de l'Unité de l'impact et de l'innovation du Bureau du Conseil privé, appelée l'Initiative du Centre d'expertise pour Impact Canada.

La majorité des personnes interrogées ont indiqué que le programme de Fellowship contribue à l'atteinte des objectifs du Centre, principalement en recrutant des experts en la matière dans la fonction publique fédérale, ainsi qu'en favorisant l'expérimentation et les approches axées sur les résultats dans l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et de programmes visant à réaliser les priorités du gouvernement.

Constatation n° 4 : Intégration des fellows

Le programme de Fellowship a élaboré et mis en place des processus d'intégration qui sont utilisés pour accueillir de nouveaux fellows et leur expliquer certains processus et procédures de la fonction publique fédérale. Un examen des documents pertinents a révélé qu'un large éventail de sujets, allant de l'appareil gouvernemental jusqu'à la paye et la rémunération, en passant par les plans de rendement et d'apprentissage, les valeurs et l'éthique, sont abordés au cours des séances d'intégration. En plus des processus d'intégration adaptés du programme que doivent suivre les fellows, ceux-ci sont également invités à assister aux séances d'orientation générale du BCP pour les nouveaux employés.

La majorité des personnes interrogées ont estimé que les séances d'intégration étaient très importantes pour assurer une entrée harmonieuse des fellows dans la fonction publique fédérale, d'autant plus que la majorité d'entre eux n'avaient pas d'expérience de travail au gouvernement fédéral. Cependant, certaines des personnes interrogées ont indiqué que les séances d'intégration étaient fortement axées sur le BCP et les organismes centraux. La culture et le milieu de travail au BCP, ainsi que le contexte de certains sujets abordés au cours des séances d'intégration ont été décrits comme très différents des réalités des ministères responsables. Pour atténuer cette situation, certaines des personnes interrogées ont suggéré que les ministères hôtes aient la possibilité de collaborer à la conception et à l'organisation des séances d'intégration pour que les points de vue des ministères responsables y soient mieux représentés.

Constatation n° 5 : Placement et jumelage des fellows

Le placement et le jumelage (c.-à-d. l'affectation des fellows aux ministères) se font dans le cadre d'un processus non officiel, mais interactif. Selon les pratiques actuelles, en réponse aux appels de placement du BCP, les ministères décrivent leurs projets et mentionnent qu'ils veulent qu'un fellow d'un volet particulier soit affecté à leur organisation. Le gestionnaire compétent du programme au BCP détermine le candidat qui convient le mieux dans le bassin en fonction de ses intérêts et de son domaine d'expertise. Après plusieurs échanges avec les candidats et les ministères hôtes et, dans certains cas, après avoir donné aux deux parties l'occasion de se rencontrer en personne pour discuter davantage de leurs besoins et de leurs intérêts, le responsable du volet du BCP sélectionne la personne qui convient le mieux.

La majorité des intervenants se sont dits satisfaits des pratiques existantes, même si, dans certains cas, ils ont émis des réserves. De plus, il semble que le processus ait bien fonctionné, sauf dans certains cas, puisque la majorité des fellows et des gestionnaires hôtes étaient satisfaits des placements. Néanmoins, les ministères ont indiqué que les processus de placement actuels limitent

quelque peu leur choix et ont dit qu'ils préféreraient recevoir une liste d'experts en la matière présélectionnés pour faire leur propre choix. Le BCP doit mieux faire connaître le programme et ses services, y compris son pouvoir discrétionnaire en ce qui concerne le meilleur jumelage et le lien avec le Centre d'expertise Impact Canada du BCP, ainsi que l'approche appliquée pour jumeler les experts en la matière aux organisations hôtes.

Il existe une perception selon laquelle certains gestionnaires hôtes n'ont pas obtenu leur premier choix de candidat, peut-être, en raison de la façon dont le BCP a présenté les projets et les ministères aux candidats potentiels. Le BCP voudra peut-être envisager de faire participer les gestionnaires hôtes à la dernière étape des discussions de placement afin de réduire les idées fausses ou les malentendus à l'égard des possibilités de placement. La participation des gestionnaires hôtes aux discussions de placement permettrait aux organisations hôtes de mieux décrire le travail lié au projet et le contexte ministériel et possiblement de mieux aider les candidats potentiels à prendre une décision éclairée.

Il y a eu des cas où, après le placement d'un fellow dans un ministère, on a constaté que le ministère hôte ne comprenait pas bien le programme de Fellowship ni le type d'expertise que le fellow était censé apporter au ministère. De plus, peu après le début de leur placement, certains fellows se sont rendu compte que les ministères hôtes n'étaient pas du tout préparés. Dans certains cas, cette situation a retardé le début du travail et, dans d'autres cas, le gestionnaire hôte ne semblait pas avoir de plan concret pour l'intégration du fellow. Pour éviter ou réduire ou minimiser ce genre de situations, il a été suggéré que le BCP examine de plus près les déclarations d'intérêt des ministères, ce qui limiterait considérablement les perceptions erronées et garantirait que les ministères sont mieux préparés. Un examen des processus de placement existants indique également que les responsables des volets au BCP ont une grande latitude pour déterminer le meilleur jumelage. Bien que le processus ait bien fonctionné jusqu'à présent, il y a un risque que tout changement imprévu dans la composition de l'équipe, en particulier les responsables des volets, ait une incidence négative sur l'efficacité des processus de placement. Ainsi, la direction du programme agirait avec prudence en mettant en place certains freins et contrepoids pour qu'à l'avenir on puisse déterminer le meilleur jumelage avec plus de cohérence.

Constatation n° 6 : Réalisation des résultats

Une majorité des personnes interrogées ont indiqué que le programme a réussi à faire entrer dans la fonction publique des personnes de haut calibre (on entend par « personnes de haut calibre » des personnes dont le rendement dépasse constamment les attentes).

De même, le programme a permis aux ministères d'avoir accès à des experts en la matière préqualifiés dans les quatre secteurs opérationnels (financement novateur, remise de prix pour défis relevés, mesure des résultats et introspection comportementale). Dans la plupart des cas, ce type d'expertise n'existait pas dans ces ministères. Bien qu'il soit trop tôt dans le cycle de vie du programme pour déterminer dans quelle mesure les fellows ont pu aider à renforcer la capacité dans les ministères hôtes dans ces quatre secteurs, les ministères hôtes ont un sentiment de reconnaissance et de satisfaction à l'égard du rendement de leurs fellows.

L'examen de la documentation a révélé que le programme a atteint son objectif de présélectionner les candidats dans un délai de 90 jours civils dans quatre campagnes de recrutement sur six. Le délai de traitement le plus court a été de 42 jours et le plus long, de 145 jours.

La majorité des intervenants ont reconnu que le programme a réussi à établir un processus de recrutement rationalisé, particulièrement jusqu'à la constitution d'un bassin de candidats. Cependant, certains intervenants ont fait remarquer que le reste du processus (c'est-à-dire de la constitution du bassin à l'obtention d'un placement) est toujours long.

Bien qu'il ait été reconnu que certains des obstacles qui entravent l'efficacité du processus pourraient être systémiques, il a été proposé que le BCP continue d'examiner les moyens à prendre pour améliorer l'efficacité du programme dans les domaines pour lesquels il exerce un contrôle direct et de collaborer avec les intervenants concernés à l'élimination des obstacles systémiques qui entravent les efforts visant à maximiser l'efficacité du programme.

Le programme a été jugé performant, car il permet d'offrir aux fellows un meilleur accès aux possibilités de carrière au sein de la fonction publique fédérale. En fait, certains des fellows se sont déjà vu offrir des possibilités d'emploi à plus long terme au sein de leur organisation hôte respective. Toutefois, plusieurs des fellows et gestionnaires hôtes ont souligné l'absence d'une approche uniforme à l'échelle du gouvernement visant à retenir les fellows qui souhaitent se joindre à la fonction publique fédérale à long terme. L'approche actuelle a été décrite comme une approche individualisée qui dépend dans une large mesure de la capacité et de la volonté du gestionnaire hôte de justifier une nomination non concurrentielle.

À l'instar d'autres options de dotation offertes aux gestionnaires pour intégrer les étudiants ou nommer des employés occasionnels ou nommés pour une période déterminée à des postes dans la fonction publique fédérale, le programme de Fellowship doit également, s'il veut demeurer attrayant, adopter un mécanisme pangouvernemental visant à faciliter l'intégration des fellows qui le souhaitent dans la fonction publique fédérale.

Constatation n° 7 : Autres considérations

Il est important de noter que, bien que le programme soit connu pour le recrutement d'experts en la matière à l'extérieur de la fonction publique fédérale, le programme s'adresse également aux fonctionnaires actuels ou anciens. En fait, au cours des six dernières campagnes de recrutement, plusieurs fonctionnaires ont participé aux processus de recrutement. Le gestionnaire du programme de Fellowship et le conseiller en ressources humaines du BCP ont discuté des divers facteurs à prendre en considération pour intégrer un fonctionnaire actuel au programme de fellows. Les fonctionnaires qui se qualifient à titre d'experts en la matière recevraient leurs options d'intégration, au cas par cas. Des mécanismes existent pour assurer le respect des droits des employés, ainsi que l'emploi continu dans la fonction publique (c.-à-d. aucune interruption de service).

Le BCP devrait mieux faire connaître cette option aux fonctionnaires, par exemple, en indiquant dans le répertoire de questions fréquemment posées que les fonctionnaires actuels peuvent également participer au programme.

Conclusion

Les efforts de recrutement du programme ont porté leurs fruits, particulièrement en ce qui concerne l'étendue et la diversité de sa portée, ainsi que le type de personnes recherchées. De plus, les intervenants sont très satisfaits de la conception et de l'exécution du programme, en particulier du fait que le BCP s'occupe du recrutement et que les fellows sont considérés comme des employés du

BCP et, à ce titre, ils sont bien appuyés par leurs réseaux de pairs respectifs et par les gestionnaires et les responsables des volets au BCP.

Le programme a contribué à la réalisation des résultats escomptés, particulièrement en ce qui concerne le recrutement de personnes de haut calibre et la facilitation de l'accès des organisations hôtes à des experts en la matière préqualifiés. Dans quatre des six campagnes de recrutement, le programme a également atteint la cible de 90 jours pour le traitement des demandes. Le programme a également permis aux fellows d'avoir un meilleur accès aux possibilités d'emploi au sein de la fonction publique. Cela dit, le programme fait également face à un certain nombre de défis qui, du point de vue de l'évaluation, s'ils ne sont pas abordés, pourraient avoir une incidence négative sur son efficience, son efficacité et son attrait. Ces défis comprennent un niveau de ressources insuffisant, l'absence de processus uniformes à l'échelle du gouvernement pour les appels de placement, l'absence d'une offre d'emploi à long terme aux fellows à rendement élevé en souhaitant une et le manque de clarté quant à la participation des fonctionnaires actuels au programme.

Compte tenu de ces constatations, l'évaluation comporte plusieurs recommandations en vue d'une amélioration continue. Ces améliorations serviront également de base à la prochaine évaluation globale des services offerts par l'Unité de l'impact et de l'innovation en 2022.

Recommandations

Les auteurs de l'évaluation recommandent que le secrétaire adjoint du Cabinet, Unité de l'impact et de l'évaluation, examine les recommandations suivantes :

1. Mettre en place un processus officiel d'appel de placement à l'échelle du gouvernement visant à mieux faire connaître le programme et ses services;
2. Mettre en place un processus de planification de la relève, comme une possibilité de pollinisation croisée, afin d'assurer la continuité de la qualité et du niveau d'expertise que le programme offre aux fellows et aux ministères hôtes en cas de changements imprévus dans la composition de son personnel clé;
3. Explorer les options pour soutenir davantage les départements d'accueil dans la conception et la prestation des sessions d'intégration personnalisées;
4. Introduire des contrôles et des équilibres supplémentaires dans le processus existant pour déterminer le meilleur ajustement pour le placement et le jumelage des Fellows;
5. Faire connaître aux intervenants concernés, y compris la CFP et le BDPRH, les observations concernant les obstacles systémiques pour qu'ils soient mieux connus en vue de rendre le processus plus efficace à l'échelle du gouvernement;
6. Promouvoir les flexibilités accordées dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* pour offrir un emploi à long terme dans la fonction publique fédérale aux fellows intéressés offrant rendement élevé;
7. Préciser que les fonctionnaires actuels peuvent participer au programme de Fellowship et mieux faire connaître cette possibilité.

Annexe A: Réponse de la direction et plan d'action

Recommandation	Réponse de la direction	Mesure	Responsable	Date cible
<p>Recommandation 1 :</p> <p>Mettre en place un processus officiel d'appel de placement à l'échelle du gouvernement afin de s'assurer que le programme et ses services sont mieux connus.</p>	En accord.	<p>Impact Canada remaniera le site Web du programme de Fellowship et y inclura une page de renvoi consacrée aux organisations d'accueil. Les organisations d'accueil pourront en apprendre davantage sur les modalités du programme, notamment les dates limites de soumission des propositions de placement et le lien vers le formulaire de soumission.</p> <p>Impact Canada communiquera l'appel de placement pangouvernemental au moyen de ses comptes de médias sociaux (Twitter, LinkedIn) et de ses réseaux.</p> <p>Impact Canada communiquera également (par courriel) l'appel de propositions de placement pangouvernemental aux participants au programme (gestionnaires d'accueil, recrues), à la communauté des politiques stratégiques des SMA et au Conseil des RH/chefs des RH.</p>	Secrétaire adjoint du Cabinet, Unité de l'impact et de l'innovation / Gestionnaire de programme, Fellowship	Terminé 26 février 2020
<p>Recommandation 2 :</p> <p>Mettre en place un processus de planification de la relève, comme une possibilité de pollinisation croisée, pour assurer le maintien de la qualité et du niveau d'expertise que le programme fournit aux candidats</p>	En accord.	Impact Canada présentera une demande budgétaire afin d'assurer un soutien suffisant pour les besoins opérationnels actuels et la planification de la relève.	Secrétaire adjoint du Cabinet, Unité de l'impact et de l'innovation	Février 2020 Demande budgétaire transmise aux responsables du BCP; décision attendue.

<p>retenus, les fellows, et aux ministères d'accueil en cas de changement inattendu dans la composition de son personnel clé.</p>				
<p>Recommandation 3 : Explorer les options pour soutenir davantage les ministères d'accueil dans la conception et la prestation des sessions d'intégration personnalisées.</p>	<p>En accord.</p>	<p>Les organisations d'accueil continueront de veiller à ce que les employés des organisations, y compris les fellows, reçoivent les outils et l'information nécessaires pour réussir dans leur rôle.</p> <p>Impact Canada continuera d'offrir des séances d'intégration personnalisées et de soutenir davantage les organisations hôtes avec l'intégration des fellows dans leurs organisations en :</p> <ul style="list-style-type: none"> • repensant le formulaire de proposition de placement pour signaler que les organisations d'accueil sont censées organiser une séance d'intégration/orientation pour les fellows au cours de leur première semaine. Les organisations d'accueil doivent attester de la reconnaissance de cette exigence afin de poursuivre avec leur proposition de placement. • communiquant l'information sur le contenu de la séance d'intégration personnalisée offerte par Impact Canada, et en suggérant aux organisations d'accueil des sujets qui pourraient être abordés dans le cadre de celles-ci (c.-à-d., mandat du ministère, 	<p>Gestionnaire de programme, Fellowship</p>	<p>Terminé 26 février 2020</p>

		<p>organigramme, objectifs du projet).</p> <ul style="list-style-type: none"> demandant aux organisations d'accueil d'affecter un pair au fellow, pour l'aider à s'intégrer au sein du gouvernement et de l'organisation d'accueil. Le pair devra être confirmé au moment où le protocole d'entente sera signé. 		
<p>Recommandation 4 :</p> <p>Introduire des freins et contrepoids supplémentaires dans le processus existant pour déterminer le meilleur candidat possible pour le placement et le jumelage des fellows.</p>	En accord.	<p>À l'avenir, l'équipe de gestion d'Impact Canada examinera toutes les propositions de placement reçues en même temps. Les décisions concernant les propositions de placement et le jumelage des fellows seront prises collectivement pour assurer un meilleur alignement avec les priorités et les compétences du gouvernement.</p> <p>Impact Canada continuera de travailler en étroite collaboration avec les organisations hôtes pour affiner les besoins du projet, désigner le fellow le plus apte à faire avancer leur travail et envisager d'inclure les organisations hôtes dans les aspects du processus de recrutement, lorsque cela est logique.</p> <p>Impact Canada continuera d'intégrer les fellows aux discussions concernant les possibilités de placement.</p>	Secrétaire adjoint du Cabinet, Unité de l'impact et de l'innovation / Gestionnaire de programme, Fellowship	Terminé 26 février 2020

<p>Recommandation 5 :</p> <p>Porter les observations relatives aux obstacles systémiques à l'attention des parties prenantes appropriées, y compris la CFP et le BDPRH, afin de mettre davantage en évidence les obstacles dans l'ensemble du système pour améliorer l'efficacité des processus à l'échelle du gouvernement.</p>	<p>En accord.</p>	<p>Impact Canada transmettra les résultats de l'évaluation à mi-parcours au BDPRH, au Conseil des RH et à la CFP.</p>	<p>Secrétaire adjoint du Cabinet, Unité de l'impact et de l'innovation</p>	<p>26 février 2020 : Les résultats de l'évaluation à mi-parcours ont été communiqués au BDPRH</p> <p>Été/automne 2020 : Les résultats de l'évaluation à mi-parcours seront communiqués/présentés au Conseil des RH et la CFP</p>
<p>Recommandation 6 :</p> <p>Promouvoir les flexibilités accordées dans la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i> pour offrir un emploi à long terme dans la fonction publique fédérale aux fellows intéressés offrant un rendement élevé.</p>	<p>En accord.</p>	<p>Impact Canada inclura dans les protocoles d'entente (PE) un libellé qui fait référence à la marge de manœuvre prévue dans la LEFP, dans les cas où les gestionnaires d'embauche souhaitent offrir un emploi à long terme aux fellows.</p>	<p>Gestionnaire de programme, Fellowship</p>	<p>Terminé</p> <p>26 février 2020</p>
<p>Recommandation 7 :</p> <p>Préciser que les fonctionnaires actuels peuvent participer au programme de fellowship et mieux faire connaître cette possibilité.</p>	<p>En accord</p>	<p>Les campagnes de recrutement pour le programme de Fellowship d'Impact Canada sont des processus externes - ouverts au public. Les critères d'admissibilité indiqués sur chaque emploi du programme précisent clairement que l'occasion est ouverte aux citoyens canadiens et aux résidents permanents. Afin d'aider les fonctionnaires à mieux</p>	<p>Gestionnaire de programme, Fellowship</p>	<p>Terminé</p> <p>26 février 2020</p>

		comprendre s'ils sont admissibles à participer au programme de Fellowship, Impact Canada modifiera sa foire aux questions pour y ajouter un lien vers les Enquêtes sur les processus de nomination de la CFP , qui est l'une des seules sources d'information définissant clairement les critères d'admissibilité aux nominations dans la fonction publique fédérale, au moyen d'un processus externe.		
--	--	--	--	--

Annexe B : Étude comparative du programme de Fellowship par rapport à quatre programmes ciblés en matière de ressources humaines

Les quatre programmes ciblés dans le cadre de cet exercice d'évaluation comparative étaient les suivants : Recrutement de leaders en politiques, Carrefour de carrière, Nuage de talents et les talents possibles et Agents libres.

Éléments du programme	Éléments communs à tous les programmes ou à la plupart d'entre eux	Éléments qui distinguent le programme de Fellowship des autres programmes ciblés
Objectifs du programme	Dans le cadre des cinq programmes, des objectifs de rendement ont été définis pour aider à contourner les obstacles des approches traditionnelles.	Le programme de Fellowship attire des talents externes ayant des compétences spécialisées dans quatre disciplines particulières : introspection comportementale, financement novateur, mesure des résultats et remise des prix pour défis relevés – dans le but de renforcer les capacités et de perfectionner les compétences des employés en poste.
Financement du programme et administration financière	Trois des cinq programmes évalués dans le cadre de cette étude comparative bénéficient d'un financement dédié. Un programme sur cinq impose des frais administratifs pour ses services.	Le programme de Fellowship n'est pas financé. Le programme de Fellowship n'impose pas de frais administratifs aux organisations d'accueil qui ont recours au programme.
Marketing et sensibilisation	Tous les programmes ont adopté une approche de conception et de mise en œuvre différente des approches traditionnelles (au-dessus des systèmes de ressourcement de la fonction publique).	Le programme de Fellowship a adopté une approche marketing centrée sur l'utilisateur (p. ex. médias sociaux, formulaire de demande) et a conçu un site Web sous la marque Impact Canada.

<p>Placements</p>	<p>Les organisations d'accueil qui ont recours à l'un ou l'autre des 5 programmes sont responsables de la rémunération (salaire et fonctionnement et entretien) des employés.</p>	<p>Contrairement aux autres programmes où les candidats sont sélectionnés par le gestionnaire de l'organisation d'accueil, le centre d'expertise d'Impact Canada et le gestionnaire de l'organisation d'accueil collaborent pour trouver le meilleur candidat pour faire avancer les travaux du projet.</p> <p>Les candidats retenus dans le cadre du programme de Fellowship restent des employés du BCP pendant toute la durée de leur participation au programme, et bénéficient en permanence de l'orientation, de l'encadrement et du mentorat du centre d'expertise, alors que le gestionnaire de l'organisation d'accueil assure la gestion pratique et la direction du projet.</p>
<p>Classification (groupe et niveau)</p>	<p>Dans le cadre des cinq programmes, des exigences entourant le groupe et le niveau ont été fixées.</p>	<p>Dans le cadre du programme de Fellowship, une description de travail générique EC-06 a été élaborée et classifiée. Celle-ci décrit les aptitudes techniques et les compétences en matière de leadership précises recherchées pour le programme de Fellowship.</p>

<p>Évaluation du rendement et développement de l'apprentissage</p>	<p>Tous les programmes intègrent le cycle standard d'évaluation du rendement et du plan d'apprentissage de la fonction publique.</p>	<p>L'examen du rendement est une responsabilité partagée entre le Bureau du Conseil privé et l'organisation d'accueil. Les objectifs et les indicateurs de rendement sont établis au cours du premier mois d'emploi.</p> <p>Le centre d'expertise a conçu et organise des séances d'intégration adaptées couvrant des sujets tels que l'appareil gouvernemental, la rémunération et les avantages, la gestion du rendement, les valeurs et l'éthique, etc.</p> <p>Le centre d'expertise fournit du mentorat, l'orientation et un encadrement permanents à ses participants et favorise une culture d'apprentissage interdisciplinaire dans l'ensemble de ses cohortes du programme de Fellowship.</p> <p>Des réunions interdisciplinaires bihebdomadaires sont également organisées par l'organisme central et les responsables des différentes filières afin de garantir un apprentissage continu.</p>
<p>Durée d'embauche, cycle de recrutement et durée d'occupation</p>	<p>Bien que les cinq programmes visent à réduire les délais de recrutement, quatre d'entre eux ne comportent pas d'objectifs prédéfinis.</p> <p>Quatre programmes sur cinq n'ont pas de cycle de recrutement préétabli (pas de calendrier fixe).</p> <p>Quatre programmes sur cinq recrutent pour un emploi à durée limitée (c'est-à-dire occasionnel, à durée déterminée); tandis qu'un programme recrute des équivalents temps plein.</p>	<p>Le programme de Fellowship a un objectif préétabli qui vise à terminer le processus de recrutement dans un délai de 90 jours.</p> <p>L'emploi à durée déterminée dans le cadre du programme de Fellowship n'est pas assujéti à l'article 7.2 de la Politique sur l'emploi pour une période déterminée. L'emploi à durée déterminée ne devient pas un poste d'une durée indéterminée après 3 ans d'emploi dans le cadre du programme.</p>

Annexe C: Modèle logique du programme



Modèle logique du programme de Fellowship

