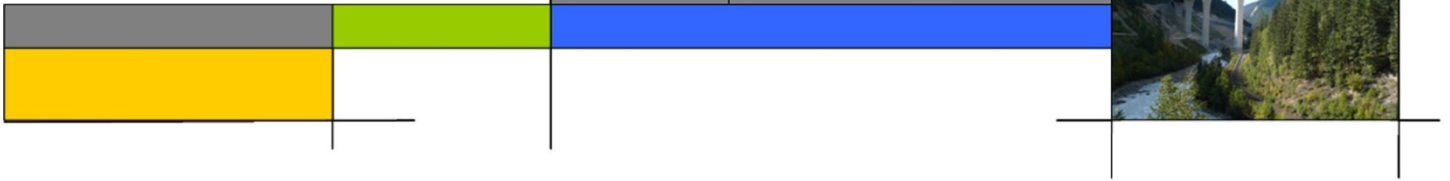




Infrastructure
Canada



INFRASTRUCTURE CANADA

*Évaluation du Programme de perfectionnement
des EC*

11 décembre 2015

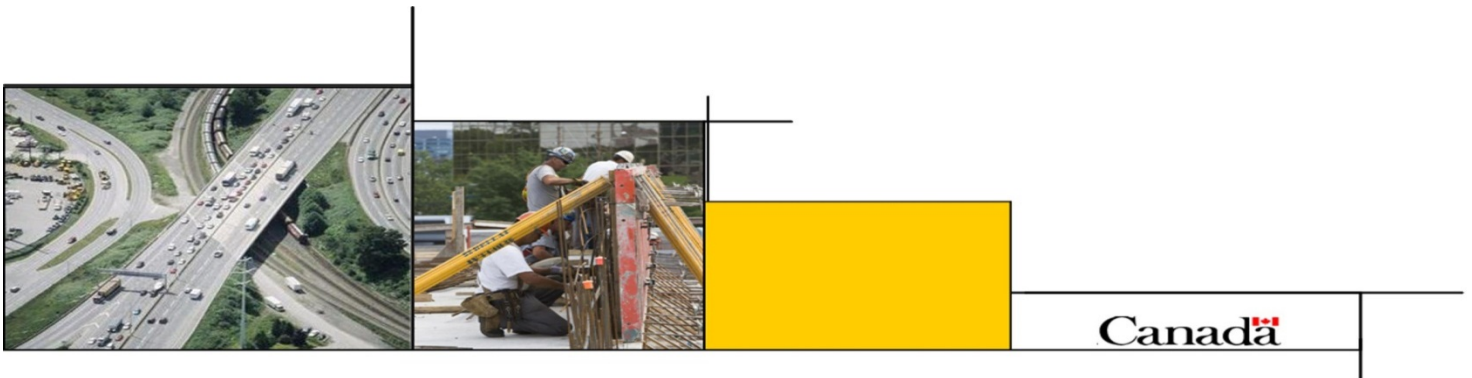


Table des matières

Liste des tableaux, des figures et des graphiques	2
Sommaire.....	3
1. Introduction	6
2. Profil du programme.....	6
Objectifs	7
Admissibilité et inscription	7
Apprentissage et perfectionnement.....	8
Évaluations, promotions et réussite des participants	8
Principaux rôles et responsabilités	8
La collectivité des EC à INFC en date du 31 mars 2015	9
Le PPEC à compter du 31 mars 2015	11
3. À propos de l'évaluation	11
4. Constatations détaillées.....	13
4.1 Pertinence	13
4.2 Rendement (atteinte des résultats).....	17
4.3 Rendement (conception et mise en œuvre).....	25
4.4 Rendement (efficacité et rentabilité)	31
5. Conclusions.....	34
Pertinence.....	34
Rendement – atteinte des résultats	34
Rendement – conception et mise en œuvre	35
Rendement – efficacité et rentabilité.....	35
6. Recommandations, et réponse et plan d'action de la direction	36
Annexes	
Annexe A : Résumé des constatations et des conclusions de l'évaluation	38
Annexe B : Méthodologie détaillée	41
Annexe C : Autres solutions de conception qui pourraient convenir à INFC	44
Annexe D : Liste des termes et abréviations	46
Annexe E : Références	47

Liste des tableaux, des figures et des graphiques

Tableaux

Tableau 1 : Nombre d'employés et nombre moyen d'années à la FP et à INFC par groupe et par exercice.....	10
Tableau 2 : Postes dans le PPEC et postes EC-02, EC-03, EC-04 pourvus à INFC par niveau et par direction générale en date du 31 mars 2015	11
Tableau 3 : Promotions dans le cadre du PPEC et période moyenne à un niveau selon le niveau d'avancement, par période du programme, du 1er avril 2009 au 16 juin 2015	21
Tableau 4 : Nombre de participants par niveau d'admission au PPEC et par période du programme	26

Figures

Figure 1 : Résultats attendus du PPEC.....	7
---	---

Graphiques

Graphique 1 : Renseignements démographiques sur les EC à INFC et à la fonction publique fédérale	10
Graphique 2 : Nombre moyen de mois en poste des EC par intervalles à INFC, à la FPF et dans les ministères gouvernementaux de taille comparable	13
Graphique 3 : Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2014, résultats du groupe EC pour INFC et la fonction publique.....	14
Graphique 4 : Distribution des EC permanents d'INFC par niveau et par exercice, de 2009-2010 à 2014-2015	15
Graphique 5 : Réponses des participants et des finissants lorsqu'on leur a demandé si l'acquisition des compétences était attribuable à leur participation au PPEC.....	21
Graphique 6 : Réponses des participants à l'entrevue lorsqu'on leur a demandé s'ils avaient l'intention de quitter INFC d'ici les deux prochaines années.....	23

Sommaire

Aperçu du programme

En 2009, Infrastructure Canada (INFC) a créé le Programme de perfectionnement des EC (PPEC) afin d'appuyer le besoin d'accroître le nombre d'employés au niveau opérationnel en vue de la gestion et de l'exécution du Plan d'action économique de 2009. Le PPEC a été conçu et mis en œuvre à titre de mécanisme visant à attirer des personnes talentueuses dans le groupe professionnel Économique et services de sciences sociales (EC) du Ministère et à les conserver. En ciblant les compétences essentielles aux activités d'INFC, le PPEC visait à offrir un processus simplifié d'apprentissage, de perfectionnement et de promotion afin de perfectionner et de promouvoir les EC-02, les EC-03 et les EC-04 jusqu'au niveau EC-05. En date du 31 mars 2015, le programme comptait 24 participants actifs et 10 finissants.

Objectif et portée de l'évaluation

L'évaluation vise à déterminer de façon impartiale si le programme est encore nécessaire. Une attention particulière a été accordée à la raison d'être du programme pour déterminer si elle est encore pertinente et à la mesure dans laquelle le PPEC atteint ses objectifs. L'évaluation a également porté sur l'efficacité de la conception et de l'application du programme par rapport aux besoins ministériels actuels.

L'évaluation s'est penchée sur tous les aspects des activités du programme depuis sa création en 2009 jusqu'en 2015, et a été réalisée conformément aux cinq principaux problèmes examinés dans la *Politique sur l'évaluation* de 2009 du Conseil du Trésor. Des données qualitatives et quantitatives ont été recueillies auprès de plusieurs sources, notamment dans le cadre d'une série d'entrevues auprès des principaux intervenants, à savoir les représentants du programme, d'un recensement de tous les participants et finissants au programme, et d'un examen comparatif des programmes similaires dans d'autres ministères du gouvernement fédéral.

Principales constatations, conclusions et recommandations

À l'exception du fait que le programme attire des personnes à INFC et crée des occasions d'apprentissage et de perfectionnement, peu de liens ont été établis entre le programme et l'atteinte de résultats de recrutement, de perfectionnement et de maintien en poste des EC. Il a été déterminé que certains problèmes fondamentaux au chapitre de la gouvernance, de la surveillance, de la conception et de la communication des renseignements avaient une incidence sur la mise en œuvre du PPEC en général. D'autres gains d'efficacité pourraient être réalisés en réduisant le niveau d'effort requis et en éliminant les activités redondantes au sein de certains aspects du programme, ainsi qu'en améliorant les communications.

Le besoin d'attirer, de conserver et de perfectionner les EC de façon stratégique pour maintenir une grande capacité opérationnelle à INFC a été jugé pertinent. Toutefois, les besoins opérationnels d'INFC à moyen et à long terme relativement aux EC semblent avoir évolué et ne sont actuellement pas clairement définis. Parallèlement, la gestion des ressources humaines a évolué dans l'ensemble de la fonction publique (notamment en raison de l'établissement d'un

lien entre les objectifs de rendement et les compétences) depuis la création du programme. Par conséquent, le besoin d'une stratégie visant le maintien d'une capacité en EC renforcée à INFC est pertinent; cependant, il est difficile de conclure que le PPEC, dans sa forme actuelle, constitue le mécanisme approprié.

Un résumé des constatations et des conclusions détaillées dans le présent rapport d'évaluation est fourni à l'[Annexe A : Résumé des constatations et des conclusions de l'évaluation](#).

Recommandations

Conformément aux priorités du greffier du Conseil privé, INFC cherche à devenir plus stratégique et innovateur en matière de recrutement et de perfectionnement de ses employés. L'importance du maintien en poste et du perfectionnement des employés a été réitéré tout au long de l'évaluation. Bien que cela dépasse la portée de l'évaluation, il est important de noter que tous les membres de la haute direction interrogés ont souligné l'importance des stratégies de recrutement, de perfectionnement et de maintien en poste dans tous les groupes professionnels, et non uniquement au sein des groupes EC et PE, comme c'est le cas à INFC.

Bien que certains des résultats escomptés aient été atteints, il est impossible de les attribuer distinctement au PPEC. Ce fait, de même que les constatations générales relatives au rendement, indiquent que les objectifs et la logique du programme doivent être revus. Une simple réorganisation du programme n'aborderait pas les principaux problèmes touchant l'atteinte des résultats.

Spontanément, les personnes interrogées, du niveau de participant au niveau de directeur général, ont souligné que l'apport de changements au PPEC actuel ou la cessation de ce dernier aurait une incidence considérable sur le moral des participants actuels et sur la collectivité des EC à INFC.

Compte tenu de ce qui précède et du fait que tous les participants actuels pourraient achever le programme d'ici la fin de l'exercice 2017-2018 s'ils satisfont aux exigences liées aux compétences à la fin de la période minimale à un niveau, les recommandations de l'évaluation sont les suivantes :

1. La haute direction d'INFC devrait désigner un membre de l'équipe de direction chargé des « activités » qui agira à titre de champion et de surveillant des stratégies liées à la gestion des personnes dans le groupe EC.
2. La haute direction d'INFC devrait maintenir le PPEC pour les participants actuels en tenant compte des constatations découlant de la présente évaluation et en apportant des améliorations à court terme, notamment les suivantes :
 - a) Préciser la gouvernance (responsabilité du programme, participation de la haute direction, surveillance).
 - b) Passer en revue les compétences, ainsi que l'apprentissage et le perfectionnement connexes.
 - c) Améliorer la compréhension du PPEC actuel en reconfirmant et en documentant les lignes directrices du programme.

- d) Réduire le chevauchement des activités entre l'utilisation des outils du PPEC et le Programme de gestion du rendement de la fonction publique (PGRFP).
 - e) Élaborer et mettre en œuvre un plan visant la communication des changements et des mises à jour au PPEC pour veiller à ce que les renseignements soient transmis à tous de façon régulière et uniforme.
3. Pour évaluer les besoins en matière de gestion des personnes de la collectivité des EC, la haute direction devrait déterminer si un programme de perfectionnement des EC ou d'autres stratégies sont nécessaires pour remplir les besoins opérationnels et les objectifs généraux du Ministère.

1. Introduction

Une évaluation du PPEC d'INFC a été menée par la Direction générale de l'évaluation de mars à septembre 2015.

Le présent rapport a été présenté au Comité ministériel d'évaluation le 17 novembre 2015 et approuvé par le sous-ministre le 11 décembre 2015.

Présentés ci-dessous le profil du programme, la méthode d'évaluation, les constatations et conclusions détaillées, de même que les recommandations, la réponse de la direction et le plan d'action.

2. Profil du programme

En 2009, les responsabilités ministérielles d'INFC au chapitre des politiques et des programmes se sont considérablement alourdies; particulièrement en ce qui touche la gestion et l'exécution du Plan d'action économique de 2009. Le Ministère avait besoin d'accroître le nombre d'employés au niveau opérationnel possédant des compétences et une expérience considérables. À ce moment, après consultation de la haute direction, la décision de renforcer le niveau EC-05 avait été prise.

Le PPEC a été conçu et mis en œuvre à titre de mécanisme visant à attirer et à conserver des personnes talentueuses au sein du groupe professionnel Économique et services de sciences sociales (EC) du Ministère dans le but de répondre aux besoins actuels et futurs d'INFC. En ciblant les compétences essentielles aux activités d'INFC, le PPEC visait à offrir un processus simplifié d'apprentissage, de perfectionnement et de promotion afin de perfectionner et de promouvoir les EC-02, les EC-03 et les EC-04 jusqu'au niveau EC-05.

Les ensembles de compétences ont été dérivés à partir des Compétences clés en leadership pour la fonction publique – niveau des employés (publiées par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines en 2005). Notamment :

- **Engagement** : Collaboration efficace avec les gens, les organisations et les partenaires. Compétence démontrée par : le travail d'équipe, l'établissement de relations et la communication (verbale et écrite).
- **Réflexion stratégique** : Innovation grâce à l'analyse et aux idées. Compétence démontrée par : la connaissance de l'organisation et le raisonnement analytique.
- **Excellence** : Gestion par l'action et résultats. Compétence démontrée par : le souci d'obtenir des résultats, l'adaptabilité, la souplesse et l'apprentissage continu.
- **Valeurs et éthique** : Compétence démontrée par : le respect du Code de valeurs et d'éthique du secteur public, l'appui/la promotion de la diversité et du bilinguisme, et des actions transparentes et équitables.

Le programme inclut des indicateurs comportementaux propres au niveau pour chacune de ces compétences.

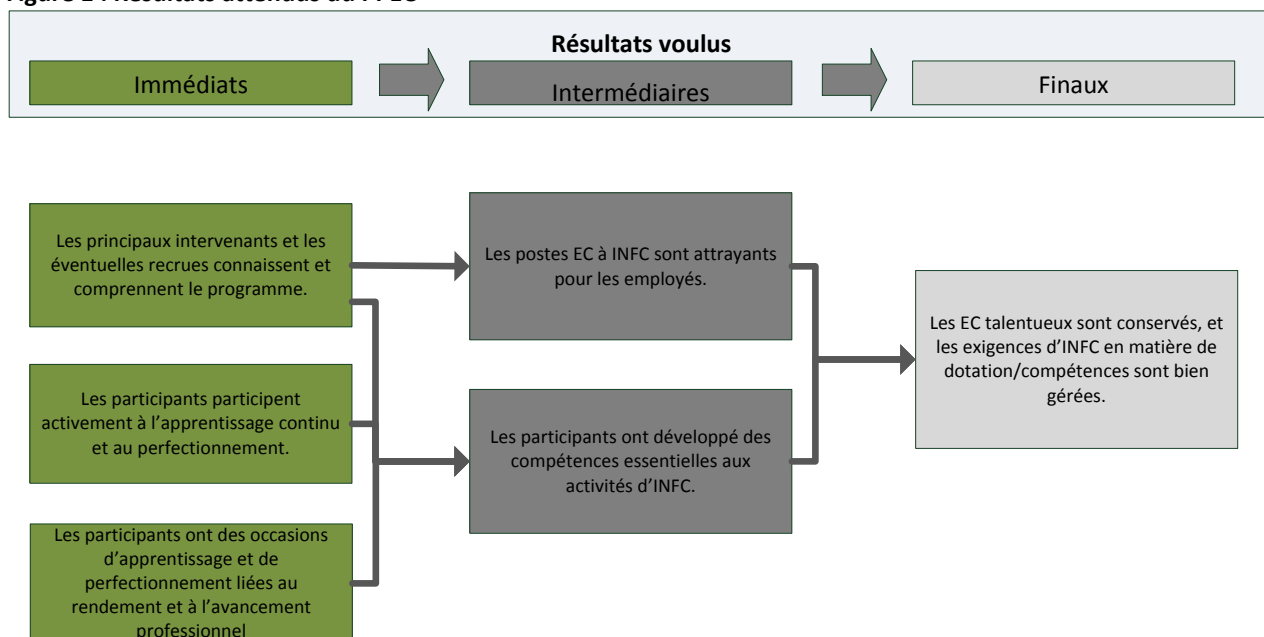
En 2010 et en 2011, les processus relatifs aux compétences, à l'admission et à la promotion des EC ont été passés en revue, et de nouvelles lignes directrices ont été élaborées. Les changements les plus notables étaient l'ajout au programme du niveau EC-03 et de l'exigence selon laquelle pour être promu du niveau EC-04 à EC-05, les candidats doivent être soumis à une évaluation complète dans le cadre du processus de sélection : un examen écrit, une entrevue et une vérification des références. De plus, en 2011, tous les employés du groupe EC sous le niveau EC-05 ont été admis au programme. En juin 2012, le programme a été mis en veilleuse en raison des contraintes budgétaires du Ministère. Le Comité de gestion des personnes (CGP) d'INFC a approuvé la reprise du PPEC à compter de septembre 2013.

Objectifs

Le programme compte deux objectifs : (1) fournir aux participants des occasions de perfectionnement et d'apprentissage pertinentes pour leur permettre d'acquérir les compétences requises au niveau opérationnel EC-05; (2) simplifier le processus de promotion des participants qualifiés.

En collaboration avec le groupe de travail de l'évaluation, les résultats attendus du programme ont été approfondis pour les besoins de l'évaluation. Les voici :

Figure 1 : Résultats attendus du PPEC



Admissibilité et inscription

Dans le cadre du PPEC à INFC, il n'y a pas un nombre de postes prédéterminé. Tous les postes nouveaux et permanents du niveau EC-02 au niveau EC-04 sont admissibles. Au moment de la création de postes EC ou de mutations à ces niveaux, chaque gestionnaire prend

individuellement la décision d'approuver ou non l'admission du titulaire d'un poste au PPEC en fonction de la nature du travail et du niveau requis pour l'effectuer. L'objectif est de reclassifier, le moment venu, tous les postes du PPEC au niveau EC-05. Les participants qui ont été admis au PPEC en sont avisés dans leur lettre d'offre.

Apprentissage et perfectionnement

À leur entrée dans le programme, les participants au PPEC doivent participer activement à leur apprentissage et à leur perfectionnement dans le but d'acquérir l'expérience et les compétences requises pour être promu aux divers niveaux, jusqu'au niveau EC-05.

Ensemble, les participants et les gestionnaires mettent en place un Plan d'apprentissage et de perfectionnement (PAP). Conformément aux lignes directrices du programme, les PAP doivent inclure une variété d'activités d'apprentissage et de perfectionnement liées aux compétences du PPEC. Ces activités sont choisies conjointement par le gestionnaire et le participant, et le plan est adapté aux besoins du participant.

Évaluations, promotions et réussite des participants

Une fois que les exigences du programme relatives à la période minimale à un niveau ont été satisfaites, les participants peuvent remplir un profil d'auto-évaluation dans lequel ils doivent fournir, pour chaque compétence, un exemple concret et précis d'une réalisation découlant de leur propre expérience qui, selon eux, démontre cette compétence.

Exigences relatives à la période minimale à un niveau

De EC-02 à EC-03 à EC-04 : 12 mois

De EC-04 à EC-05 : 18 mois

Si le gestionnaire délégué détermine que le participant a démontré qu'il a acquis les compétences requises, l'évaluation se poursuivra en fonction de l'Énoncé des critères de mérite. Le participant subira alors une évaluation aux fins du processus de promotion qui, selon son niveau, peut inclure une présentation au Comité directeur du PPEC, un examen écrit, une entrevue et une vérification des références. Le Comité directeur du PPEC formule les recommandations relatives aux promotions et, avec l'appui du sous-ministre adjoint du participant, le DG des Ressources humaines approuve finalement les promotions dans le cadre du programme.

Les participants qui réussissent ce processus sont nommés, conformément à la *Politique sur les nominations non annoncées*, et leur poste existant est reclassifié. Au moment de la nomination au niveau EC-05, les participants sont considérés comme ayant réussi le PPEC.

Principaux rôles et responsabilités

Les *participants* doivent jouer un rôle actif dans leur apprentissage et leur perfectionnement. Ils sont également responsables de remplir un profil d'auto-évaluation et d'effectuer les présentations, les examens et les entrevues nécessaires dans le cadre des processus d'évaluation aux fins de promotion.

Les *superviseurs* aident les participants à élaborer et à examiner leurs plans d'apprentissage, suivent leur progrès et leur fournissent une rétroaction. Les superviseurs recommanderont également des participants aux gestionnaires délégués aux fins de promotion et présenteront les arguments en faveur de leur promotion au Comité directeur.

Les *gestionnaires délégués* examinent la nature du travail et le niveau requis pour l'effectuer avant d'approuver l'admission du poste au programme. Ils approuvent également le budget d'apprentissage et de perfectionnement du PPEC et formulent des recommandations de promotion.

Les *Ressources humaines* fournissent des services de secrétariat et d'appui à la conception de programme et appuient les activités de dotation (évaluations, reclassification, processus de nomination) liées aux promotions dans le cadre du PPEC. Les représentants des RH participent également à titre de membres du Comité directeur du PPEC et effectuent la vérification des références lorsqu'un candidat est envisagé en vue d'une promotion. Le directeur général des RH a le pouvoir d'approuver les promotions.

Le *Comité directeur du PPEC* a pour rôle de s'assurer que le programme est administré de façon uniforme. Il fournit des conseils sur la conception et la mise en œuvre du programme, ainsi que sur les plans d'apprentissage et de perfectionnement, afin de s'assurer que l'appui nécessaire est en place. Il participe également à l'évaluation des promotions. À l'heure actuelle, le Comité compte trois membres : un EX ou un EC de niveau supérieur (EX moins 1 assumant des responsabilités de gestion des RH) issu de chacune des directions générales suivantes – Politiques et Communications, et Opérations des programmes – et un PE ayant de l'expertise en dotation.

Le *Comité de gestion des personnes (CGP)* d'INFC prend les décisions concernant les principaux paramètres du programme, y compris la période minimale à un niveau et le processus d'évaluation en vue d'une promotion. Le CGP approuve également les activités d'apprentissage et de perfectionnement dont le coût dépasse les 5 000 \$ par participant. Les membres comprennent le sous-ministre adjoint, tous les postes EX-04 et EX-05, le directeur général des Ressources humaines et le dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation.

Ressources du programme

Le PPEC n'a pas de budget pour la mise en œuvre du programme. Au lieu de cela, les activités d'apprentissage et de perfectionnement sont financées à même le budget d'apprentissage et de perfectionnement du gestionnaire délégué. Les Services des Ressources humaines fournissent un équivalent temps plein (ETP) à temps partiel pour la mise en œuvre de services de secrétariat au programme, et les directions générales participantes fournissent un représentant de niveau EX ou de niveau EC supérieur au Comité directeur du PPEC.

La collectivité des EC à INFC en date du 31 mars 2015

Conformément au tableau ci-dessous, le groupe EC représente 34 % du nombre total d'employés à INFC, suivi du groupe Services administratifs (AS) à 20 % et du groupe Services d'information (IS) à 12 %. Depuis 2009, le groupe EC est le plus important groupe professionnel

du Ministère et représente environ un tiers des employés. Le nombre d'années de service du groupe EC à INFC et à la fonction publique est légèrement plus élevé ou comparable à celui des groupes AS et IS.

Tableau 1 : Nombre d'employés et nombre moyen d'années à la FP et à INFC par groupe et par exercice

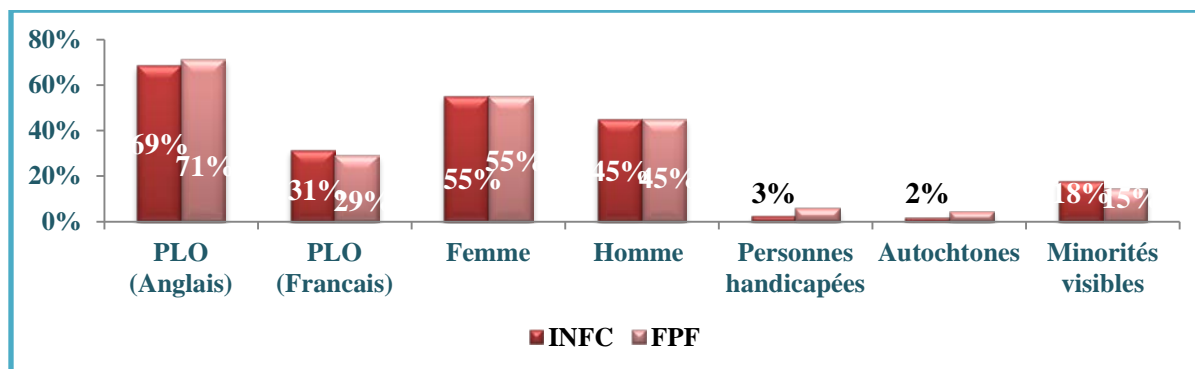
Direction/niveau	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Groupe EC						
Nombre d'employés	99 (32 %)	105 (28 %)	107 (30 %)	96 (30 %)	95 (31 %)	116 (34 %)
Nombre moyen d'années à la FP	8,6	8,3	8,1	9,3	10,1	10,4
Nombre moyen d'années à INFC	2	2,6	3,4	4,4	4,7	4,4
Groupe AS						
Nombre d'employés	60 (19 %)	80 (21 %)	74 (21 %)	59 (19 %)	59 (19 %)	69 (20 %)
Nombre moyen d'années à la FP	8,4	7,4	8,4	9,1	9,6	9
Nombre moyen d'années à INFC	2	2,3	3,2	4,1	4,2	3,8
Groupe IS						
Nombre d'employés	36 (12 %)	54 (14 %)	53 (15 %)	51 (16 %)	44 (14 %)	40 (12 %)
Nombre moyen d'années à la FP	5,9	5,7	7,1	8,3	8,8	10,8
Nombre moyen d'années à INFC	1,7	2	3	4	4,9	5,5
Nombre total d'employés à INFC	311 (100 %)	375 (100 %)	352 (100 %)	317 (100 %)	304 (100 %)	340 (100 %)

Source des données : Données relatives aux ressources humaines d'INFC de 2009-2010 à 2014-2015.

La majorité des employés du groupe EC (80 %) sont répartis entre la Direction générale des opérations des programmes (DGOP) (52 %) et la Direction générale des politiques et des communications (DGPC) (28 %). Les autres travaillent à la Direction générale des ponts fédéraux de Montréal (DGPFM) (13 %), la Direction générale des services ministériels (DGSM) (5 %) et la Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) (3 %).

Conformément au graphique ci-dessous, au moment de l'évaluation, la représentation de la collectivité des EC, pour ce qui est de la première langue officielle (PLO) et du sexe, était comparable à celle de l'ensemble de la fonction publique. La représentation des personnes handicapées et des Autochtones était inférieure dans la collectivité des EC à INFC que dans l'ensemble de la fonction publique, alors que la représentation des minorités visibles était plus élevée.

Graphique 1 : Renseignements démographiques sur les EC à INFC et à la fonction publique fédérale



Source des données : Données relatives aux ressources humaines d'INFC concernant les EC en date du 31 mars 2015; données du Tableau de bord de gestion pour la fonction publique en date du 31 mars 2014.

Le PPEC à compter du 31 mars 2015

Au début de l'évaluation, trois des cinq directions générales d'INFC participaient au PPEC (Politiques et Communications, Opérations des programmes et Services ministériels). Le programme de perfectionnement ne convenait pas à la Direction générale de la vérification et de l'évaluation étant donné sa taille limitée et un besoin en EC de tous les niveaux, et la nouvelle Direction générale des ponts fédéraux de Montréal n'y avait pas encore participé.

Entre les trois directions générales participantes, il y avait 26 postes EC-02, EC-03 ou EC-04 admissibles au PPEC à INFC. De ce nombre, pratiquement tous les postes (24) étaient dans le PPEC.

Tableau 2 : Postes dans le PPEC et postes EC-02, EC-03, EC-04 pourvus à INFC par niveau et par direction générale en date du 31 mars 2015

Direction générale	Postes dans le PPEC	EC-02 du PPEC	EC-03 du PPEC	EC-04 du PPEC	Postes non inclus dans le PPEC	Nombre total de postes EC-02, EC-03 et EC-04 pourvus
Politiques et Communications	7	0	2	5	0	7
Opérations des programmes	17	2	5	10	1	18
Vérification et Évaluation	0	0	0	0	1	1
Services ministériels	0	0	0	0	1	1
Ponts fédéraux de Montréal	0	0	0	0	5	5
Total	24	2	7	15	8	32

Source des données : Données du PPEC

Depuis 2009, dix personnes ont réussi le programme.

3. À propos de l'évaluation

L'évaluation vise à déterminer de façon impartiale si le programme est encore nécessaire, à l'appui d'une discussion du Comité de gestion du Ministère (CGM). Une attention particulière a été accordée à la raison d'être du programme pour déterminer si elle est encore pertinente et à la mesure dans laquelle le PPEC atteint ses objectifs. L'évaluation a également porté sur l'efficacité de la conception et de l'application du programme par rapport aux besoins ministériels actuels.

L'évaluation a porté sur tous les aspects des activités du programme depuis sa création en 2009 jusqu'en 2015, et a été réalisée conformément aux cinq principaux problèmes examinés dans la *Politique sur l'évaluation* de 2009 du Conseil du Trésor. Des données qualitatives et quantitatives ont été recueillies auprès de plusieurs sources, notamment dans le cadre d'un examen documentaire, d'un examen des données financières et administratives, des données secondaires issues des résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2014 et du Tableau de bord de gestion pour la fonction publique, d'une série d'entrevues auprès des principaux intervenants, à savoir les représentants du programme, d'un recensement de tous

les participants et finissants du programme, et d'un examen comparatif des programmes similaires dans d'autres ministères du gouvernement fédéral. Pour une liste des principaux informateurs et des autres programmes du gouvernement fédéral examinés, veuillez consulter l'[Annexe B : Méthodologie détaillée](#).

Il convient de noter que la vaste majorité des postes EC-02, EC-03 et EC-04 font partie du programme. Il n'a donc pas été possible d'établir un groupe de contrôle de non-participants aux fins d'analyse comparative approfondie. Pour de plus amples détails sur la méthodologie complète, y compris les limites et les plans d'atténuation, veuillez consulter l'[Annexe B : Méthodologie détaillée](#).

4. Constatations détaillées

Les sections suivantes présentent les constatations relatives à la pertinence, au rendement, à la conception, à la mise en œuvre, à l'efficacité et à la rentabilité du PPEC à INFC.

4.1 Pertinence

L'évaluation a porté sur la raison d'être du programme afin de déterminer si elle est encore pertinente dans le contexte actuel et si le programme est en conformité avec les priorités et les responsabilités du gouvernement.

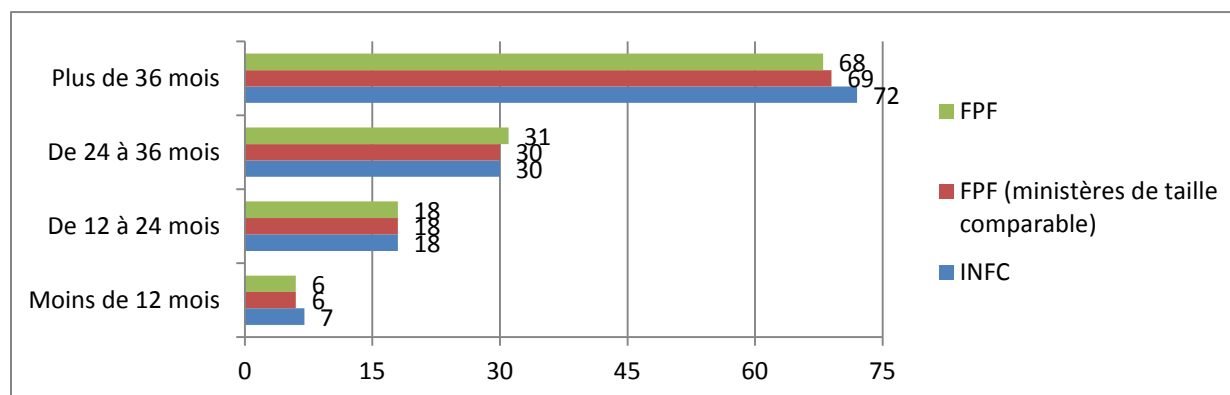
Les objectifs du PPEC sont en harmonie avec les priorités du gouvernement fédéral, et la mise en œuvre d'un tel programme par INFC est appropriée. Bien que le maintien en poste des EC de niveau supérieur semble constituer un défi émergent, les besoins organisationnels relatifs aux EC à INFC ne sont pas clairs. Par conséquent, le besoin d'un PPEC ciblant précisément le perfectionnement des EC-05 ne peut pas être confirmé.

MESURE DANS LAQUELLE LA RAISON D'ÊTRE DU PPEC EST ENCORE PERTINENTE À INFC

Constatation 1 : Les EC à INFC restent en poste pendant une période un peu plus longue que les EC à l'échelle de la fonction publique. Cependant, la majorité des EC qui ont quitté INFC au cours des cinq dernières années étaient des employés EC-05, EC-06 et EC-07 et ceux-ci, ainsi que les EX-01, ont indiqué leur intention de quitter INFC d'ici les deux prochaines années.

Conformément au graphique ci-dessous, en moyenne, INFC a conservé ses EC pendant une période comparable aux autres ministères du gouvernement, voire plus longtemps dans certains cas.

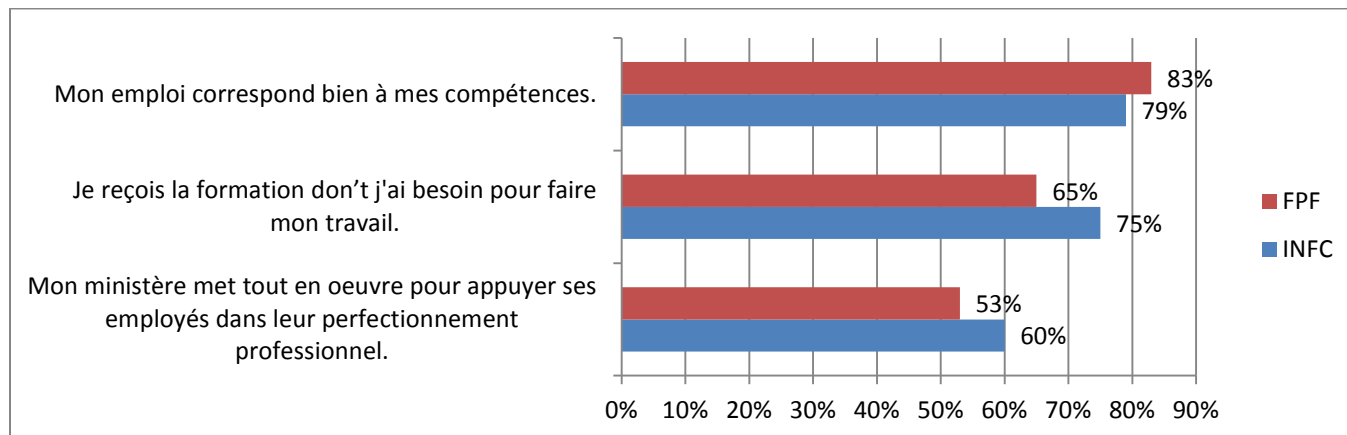
Graphique 2 : Nombre moyen de mois en poste des EC par intervalles à INFC, à la FPF et dans les ministères gouvernementaux de taille comparable.



Source des données : Données relatives aux ressources humaines d'INFC de 2009-2010 à 2014-2015, Tableau de bord de gestion pour la fonction publique en date du 31 mars 2014.

Bien que le maintien en poste ait été généralement stable, des indices portent à croire qu'INFC pourrait avoir de la difficulté à conserver ses EC à l'avenir. Les résultats du SAFF de 2014 pour le groupe EC illustrés dans le graphique suivant indiquent que, bien que les EC soient un peu plus satisfaits à INFC de l'appui en matière de formation et de perfectionnement professionnel que les EC du reste de la fonction publique, moins de EC à INFC estiment que leur emploi correspond bien à leurs compétences.

Graphique 3 : Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2014, résultats du groupe EC pour INFC et la fonction publique



Pourcentage d'EC ayant répondu au SAFF de 2014

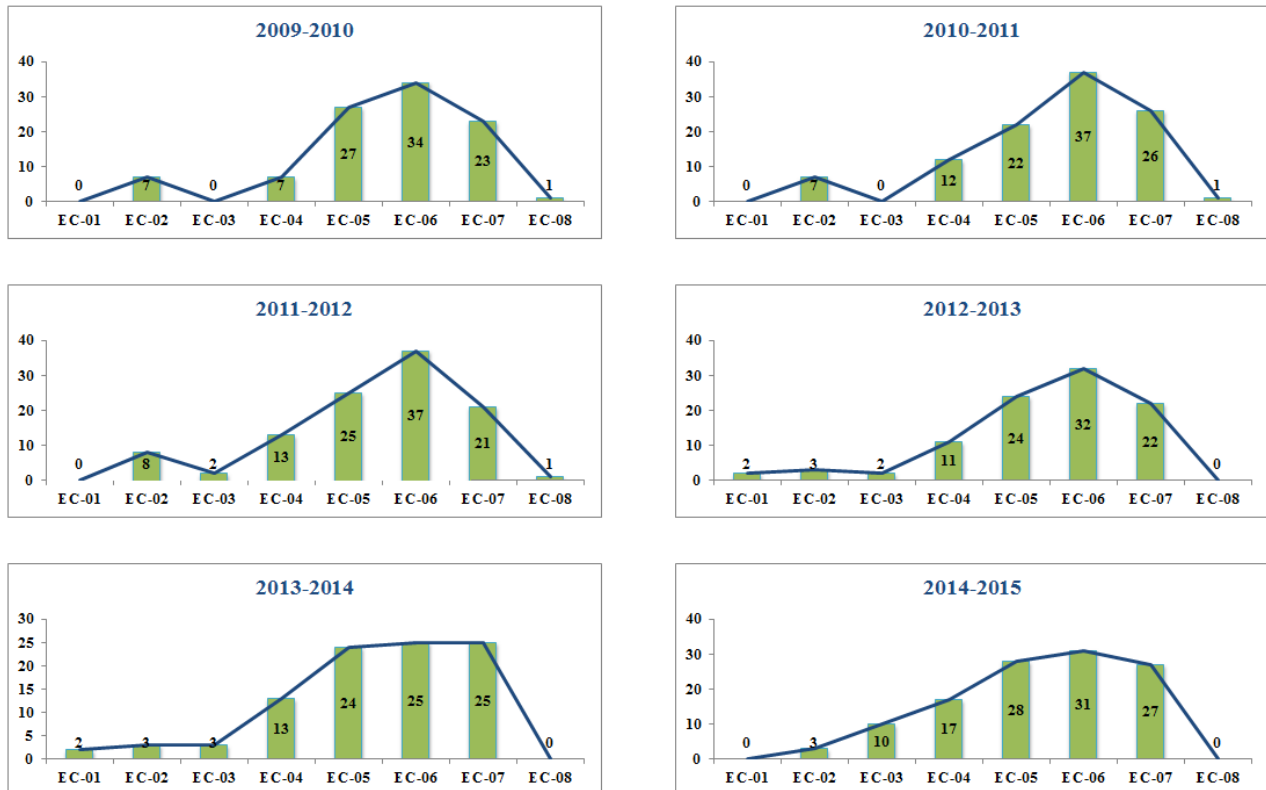
Par la suite, les données relatives aux ressources humaines d'INFC ont démontré que les EC-05, les EC-06 et les EC-07 ont compté pour 79 % des départs (61 sur 77) du nombre total de départs dans le groupe EC à INFC de 2009-2010 à 2014-2015, et la plupart d'entre eux ont quitté dans le cadre d'une mutation latérale. Les résultats du SAFF de 2014 indiquent que cette tendance pourrait se poursuivre à INFC, car 43 % des répondants du groupe EC et 75 % des répondants au niveau EX-01 ont indiqué leur intention de quitter leur poste d'ici les deux prochaines années, et la plupart veulent partir dans le cadre d'une mutation latérale.

Constatation 2 : Les besoins organisationnels relatifs aux EC à INFC ne sont pas entièrement connus. Il est possible que le « niveau opérationnel » à INFC soit différent d'une direction générale à l'autre et qu'il ne corresponde pas à ce qui avait été défini au moment de la création du programme.

Les entrevues et les données des ressources humaines indiquent que les besoins organisationnels liés aux EC ne sont pas entièrement connus et pourraient varier au sein de l'organisation.

D'une part, de nombreux gestionnaires supérieurs (niveaux de directeur et de directeur général) ont indiqué que le niveau opérationnel se situe en général au niveau EC-04 ou au niveau EC-05. D'autre part, depuis la création du programme, la majeure partie des EC, conformément au graphique suivant, se situent aux niveaux EC-05, EC-06 et EC-07. Par conséquent, il est possible que le niveau opérationnel ne se situe plus principalement au niveau EC-05.

Graphique 4 : Distribution des EC permanents d'INFC par niveau et par exercice, de 2009-2010 à 2014-2015



Source des données : Données relatives aux ressources humaines d'INFC de 2009-2010 à 2014-2015.

Nota : En février 2014, la responsabilité et les employés du Pont fédéraux de Montréal ont été transférés de Transports Canada à INFC.

De plus, certains cadres interrogés, dont tous les sous-ministres adjoints, ont également indiqué qu'un assortiment d'employés EC est requis pour réaliser les activités d'INFC et qu'il y a du travail propre aux postes de niveau EC-02 ou EC-03 à INFC. Les données indiquent que l'on a de la difficulté à cerner les besoins liés aux EC au niveau subalterne. Soit les besoins opérationnels liés aux EC subalternes changent souvent, soit ils ne sont pas encore entièrement connus. Conformément au graphique ci-dessus, la tendance relative au nombre de postes EC-01, EC-02, EC-03 et EC-04 n'a pas été constante au cours des années illustrées. Pour répondre aux besoins d'un programme de perfectionnement au niveau EC-05, il serait normal de s'attendre à ce qu'un nombre constant de postes au niveau subalterne soient requis et remplis en conséquence.

HARMONISATION AVEC LES PRIORITÉS ET LES RESPONSABILITÉS DU GOUVERNEMENT DU CANADA ET D'INFC

Constatation 3 : Les objectifs du programme continuent d'être en harmonie avec les priorités du gouvernement du Canada et du Ministère, notamment l'attrait de candidats hautement qualifiés et d'employés performants de grande qualité, ainsi que l'offre d'options de dotation flexibles pour constituer un effectif durable.

Certains cadres supérieurs, du niveau de directeur au niveau de sous-ministre adjoint, ont exprimé le besoin de maintenir une grande capacité analytique à INFC, car les analystes travaillent à des programmes d'une importance et d'une complexité considérables. Le travail de certains EC est perçu comme l'épine dorsale des activités d'INFC.

L'objectif du PPEC – attirer, perfectionner et conserver les analystes – est un secteur d'intervention privilégié incontestable du gouvernement du Canada et d'INFC.

Le *Vingt-deuxième rapport annuel au premier ministre* (2015) du greffier a fait ressortir le besoin de renforcer la collectivité des politiques en tant que groupe professionnel et indique que le maintien des programmes visant à recruter les diplômés les plus prometteurs pour en faire les leaders de demain doit demeurer une priorité pour la fonction publique. L'initiative Objectif 2020 (2014) appuie cette priorité et vise à examiner les modèles d'emploi, les emplois et les organisations en place, de même que les nouvelles compétences requises des dirigeants, des gestionnaires et des employés. L'initiative favorise le recours à de nouvelles façons de responsabiliser et de motiver les employés, d'établir une capacité interne et de fournir des méthodes de travail flexibles. Le *Neuvième rapport annuel du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le premier ministre* (2015) abordait l'importance de l'apprentissage et de la formation à titre d'investissement dans la productivité et de moyen de recrutement et de maintien en poste. Ces priorités sont harmonisées avec les objectifs du programme, qui consistent à attirer, à perfectionner, à conserver et à maintenir une capacité opérationnelle.

À l'instar du gouvernement du Canada, en 2015-2016, INFC¹ met l'accent sur l'établissement et le maintien d'un effectif très performant. En particulier, le Ministère projette de continuer à renouveler ses effectifs et d'appuyer le perfectionnement de ses employés. Pour ce faire, il fournira des occasions d'apprentissage et des programmes de perfectionnement ciblés et pertinents aux employés d'INFC.

Constatation 4 : Le recours à un programme de perfectionnement est une pratique appropriée et commune à l'appui des stratégies de ressources humaines.

Le recours à des programmes de perfectionnement pour assurer le maintien du niveau opérationnel et une relève en gestion au sein des ministères et de la fonction publique est une pratique commune au gouvernement du Canada.

¹ *Rapport sur les plans et les priorités 2015-2016 d'INFC*

En vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*², les administrateurs généraux ont le pouvoir direct de déterminer les besoins en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement, et ce pouvoir a été subdélégué à INFC du niveau de superviseur au niveau de sous-ministre adjoint.

Le recours continu à des PPEC par d'autres ministères du gouvernement fédéral pour attirer, perfectionner et conserver les EC indique que les programmes de perfectionnement peuvent être un bon mécanisme pour appuyer les plans et les stratégies de gestion des personnes.

D'autres ministères du gouvernement continuent d'offrir des programmes de perfectionnement des employés.

Tous les programmes de perfectionnement fédéraux examinés étaient en place en 2009; certains depuis plus de 25 ans. Des onze programmes propres aux EC, neuf programmes réservés aux EC sont encore en place. Un programme a été dissous en 2011 et un autre englobe maintenant d'autres groupes professionnels.

Six des huit programmes visés par les entrevues ont indiqué que leurs programmes sont liés à leur stratégie de gestion des personnes pour les EC et que la planification des RH dicte les admissions au programme.

4.2 Rendement (atteinte des résultats)

L'évaluation a examiné dans quelle mesure le PPEC a atteint ses résultats attendus en date du 31 mars 2015. Les constatations dans la présente section sont organisées par résultat, comme l'illustre le modèle logique du PPEC à la [Figure 1](#) sous la section *Profil du programme* du présent rapport.

Sauf pour ce qui est d'attirer des personnes à INFC et de créer des occasions d'apprentissage et de perfectionnement, peu de liens ont été établis entre le Programme de perfectionnement des EC et l'atteinte de résultats de recrutement, de perfectionnement et de maintien en poste des EC.

MESURE DANS LAQUELLE LES PRINCIPAUX INTERVENANTS CONNAISSENT ET COMPRENNENT LE PPEC

Constatation 5 : Bien que la participation au programme soit élevée, le niveau de compréhension du programme varie.

Le PPEC bénéficie d'une participation active. Des 26 postes EC-02, EC-03 et EC-04 admissibles³ dans les directions générales participantes, 24 postes sont dans le PPEC. Les personnes qui étaient des employés d'INFC avant de devenir des participants au PPEC ont indiqué qu'ils étaient, à tout le moins, au courant de l'existence du programme avant d'y être inscrits. La

² *Loi sur la gestion des finances publiques*, article 12(1)a)

³ Pour les besoins de l'évaluation, les postes admissibles sont ceux des trois directions générales participantes.

majorité des participants ont indiqué qu'ils avaient entendu parler du programme de bouche-à-oreille ou de leur gestionnaire.

Toutefois, le degré de compréhension varie entre les participants et la direction active dans le programme. Certains participants s'interrogeaient toujours quant à l'intention du programme, notamment : « Comment devient-on participant? » et « Le PPEC est-il un programme de gestion des talents? ». Dans le même ordre d'idées, le niveau de connaissance du programme varie entre les superviseurs et les gestionnaires. Bien que le programme en général soit connu, ce ne sont pas toutes les personnes interrogées dans ces groupes qui connaissaient très bien les paramètres du programme, et certains se demandaient de quelle façon le programme différait du PGRFP.

Constatation 6 : Le niveau de connaissance du PPEC d'INFC à l'externe est inconnu. Toutefois, le programme a été un facteur déterminant dans la décision de se joindre à INFC parmi les personnes embauchées à l'externe.

La connaissance du programme à l'externe a été difficile à évaluer, car 21 des 33 (63 %) participants et finissants étaient déjà des employés d'INFC au moment de leur admission au programme, et 14 d'entre eux occupaient déjà un poste EC qui a été inclus dans le programme ultérieurement. Les autres ont soit été mutés à l'interne à un poste EC ou à un poste inclus dans le PPEC ou occupaient des postes non-EC qui ont été convertis en postes EC ou en postes inclus dans le PPEC.

Des 12 participants qui sont entrés dans le programme à titre de nouvelles recrues, huit ont été mis au courant du PPEC lors de discussions sur la mutation. Un seul a postulé sciemment à un poste du PPEC dans le cadre d'un processus annoncé.

De par les recrues externes admises dans le programme et l'expérience des autres ministères gouvernementaux, il y a lieu de croire que le programme peut être un bon mécanisme pour attirer des talents à INFC. Des seize participants et finissants qui ont dû décider de venir ou de rester⁴ à INFC, quinze ont indiqué que le PPEC a été un facteur déterminant dans la décision d'accepter l'offre. De nombreux participants ont indiqué que le PPEC constituait une occasion importante de perfectionnement et que l'aspect d'avancement était apprécié; ils y voyaient un investissement d'INFC dans leur avenir.

La majorité des programmes des autres ministères gouvernementaux examinés recrutent auprès des universités. Les quelques personnes interrogées qui ont émis des commentaires sur la connaissance du programme ont indiqué que des centaines de candidats récemment diplômés avaient postulé à leurs postes à la suite de la promotion des programmes de perfectionnement par le recrutement universitaire de la Commission de la fonction publique (CFP).

⁴ Certains participants et finissants travaillaient déjà à INFC dans un autre groupe professionnel lorsqu'ils ont été admis au PPEC. Lorsque leurs postes sont devenus des postes EC, ils ont indiqué qu'ils devaient prendre la décision personnelle de rester à INFC ou de participer à des processus à l'extérieur d'INFC dans leur groupe professionnel d'origine.

MESURE DANS LAQUELLE LES PARTICIPANTS CONTRIBUENT À L'APPRENTISSAGE CONTINU ET AU PERFECTIONNEMENT

Constatation 7 : Tous les participants connaissent les aspects d'apprentissage et de perfectionnement du PPEC et participent à l'élaboration et à la mise en œuvre de leurs plans d'apprentissage et de perfectionnement. Les participants estiment que la détermination de leurs besoins en matière d'apprentissage est leur responsabilité.

Dans le cadre du PPEC, des plans d'apprentissage et de perfectionnement (PAP) sont mis en place pour chaque participant au programme. La plupart des participants (16 sur 24) ont indiqué qu'ils sélectionnaient et suggéraient les activités d'apprentissage de façon proactive, et plusieurs ont indiqué qu'ils dirigeaient le processus. Les deux groupes de discussion de superviseurs étaient aussi d'avis que les participants au PPEC participaient activement à la production et à la tenue à jour de leurs PAP.

Dans la plupart des cas (80 %), les participants ont indiqué qu'ils avaient passé en revue leur PAP avec leur gestionnaire au moins une fois en 2014-2015. L'examen est généralement réalisé en fonction du cycle du Programme de gestion du rendement, comme le suggèrent les lignes directrices du PPEC. Les raisons pour lesquelles le plan de certains participants n'avait pas été examiné incluaient le fait qu'ils étaient en affectation et que leur gestionnaire actuel estimait qu'il revenait au gestionnaire du poste d'attache de le faire ou le fait qu'il y avait eu du roulement parmi les gestionnaires et que l'examen n'avait pas encore eu lieu.

MESURE DANS LAQUELLE LES PARTICIPANTS ONT DES OCCASIONS D'APPRENTISSAGE ET DE PERFECTIONNEMENT LIÉES À L'AVANCEMENT PROFESSIONNEL

Constatation 8 : L'apprentissage et le perfectionnement prévus à l'intention des participants sont conformes aux lignes directrices du programme.

Presque tous les PAP examinés (neuf sur dix) sont conformes aux lignes directrices du PPEC de 2013 sur l'apprentissage et le perfectionnement, selon lesquelles les PAP doivent englober divers cours officiels, affectations et autres activités. Il a été constaté que les PAP incluaient une variété d'activités d'apprentissage et de perfectionnement et qu'ils étaient liés aux compétences du PPEC. Des dix PAP examinés, six plans combinaient trois types d'apprentissages différents (c.-à-d. cours, affectations et autres activités), tandis que trois plans combinaient au moins deux types d'activités d'apprentissage et de perfectionnement. La plupart des PAP examinés (huit sur dix) incluaient également les activités d'apprentissage suggérées dans le guide du PPEC.

Constatation 9 : Bien que l'apprentissage lié à l'emploi soit appuyé et ait lieu, les occasions de perfectionnement semblent manquer. Les participants ne considèrent pas que les occasions de perfectionnement au sein du PPEC sont meilleures que celles disponibles à l'extérieur du programme.

Les personnes interrogées dans les groupes de participants et de superviseurs ont indiqué que le programme fournit un cadre pour faciliter la discussion sur l'apprentissage et l'avancement

professionnel. En général, les superviseurs et les directeurs estiment qu'ils peuvent donner une bonne expérience pratique grâce à un travail, une formation et un encadrement complexes; ce qui est attribuable en partie aux caractéristiques de leurs participants au PPEC et en partie au fait qu'ils sont eux-mêmes conscients de l'apprentissage. La plupart des participants conviennent que des efforts sont déployés de façon générale pour fournir de l'appui en matière d'apprentissage et de formation. Quelques participants ont indiqué que le PPEC a peut-être été utilisé pour justifier l'approbation de certaines activités d'apprentissage, surtout lorsque les budgets étaient limités.

Cependant, les participants et la direction s'entendent pour dire que l'expérience d'un participant au PPEC ne diffère pas nécessairement de l'expérience d'un non-participant, particulièrement en ce qui a trait au perfectionnement. Les superviseurs ont indiqué qu'ils appuient activement et de la même façon les participants et les non-participants.

La plupart des participants sont du même avis. Des 23 participants qui ont répondu⁵, seulement trois ont indiqué que le PPEC leur avait donné de meilleures occasions d'apprentissage et de perfectionnement, alors que treize participants ont répondu le contraire et sept d'entre eux en étaient incertains. Certains participants estimaient qu'ils avaient reçu du travail plus complexe simplement parce qu'ils avaient prouvé qu'ils étaient en mesure de le faire. De nombreux participants ont dit que les expériences de perfectionnement, telles que les affectations ou les détachements, manquaient ou n'étaient pas appuyées dans l'esprit du programme. Les quelques participants qui sont allés en affectation ont indiqué qu'ils l'ont fait de leur propre initiative et non dans le cadre du PPEC. D'autres participants qui avaient cerné des occasions d'affectation ont vu leur demande de participation refusée. Les superviseurs et les directeurs ont indiqué que les besoins opérationnels expliquent généralement que l'on refuse d'accueillir ou de laisser partir un participant temporairement. Enfin, certains participants et superviseurs ont indiqué qu'ils s'attendaient à ce que les affectations, l'encadrement, la formation de groupe, etc., soient intégrés à une structure de programme ou à un curriculum établi.

MESURE DANS LAQUELLE LES EC ONT DÉVELOPPÉ LES COMPÉTENCES ESSENTIELLES AUX ACTIVITÉS D'INFC

Constatation 10 : Dans l'ensemble, il semble que les participants acquièrent les compétences requises, et ce, dans le respect des exigences relatives à la période minimale à un niveau. Toutefois, les compétences acquises pourraient ne pas être attribuables au PPEC.

Depuis 2009, il y a eu 18 promotions. En tout, 75 % des tentatives de promotion ont été réussies. Toutes les tentatives qui se sont soldées par un échec ont eu lieu depuis le relancement du programme en 2013 dans le cadre du processus de sélection des EC-05. En date du 31 mars 2015, 40 % des candidats qui n'avaient pas été retenus ont fait une nouvelle tentative lors du processus de sélection des EC-05.

⁵ Un des participants n'avait pas été dans le programme depuis assez longtemps pour commenter.

Les participants, les finissants, les superviseurs et les directeurs estiment que les participants au PPEC acquièrent les compétences requises, et ce, dans le respect de la période minimale à un niveau. Conformément au tableau ci-dessous, et lorsque l'on soustrait la période pendant laquelle le programme a été en suspens⁶, les candidats ont été promus peu de temps après avoir respecté les exigences relatives à la période minimale à leur niveau :

Tableau 3 : Promotions dans le cadre du PPEC et période moyenne à un niveau selon le niveau d'avancement, par période du programme, du 1^{er} avril 2009 au 16 juin 2015

Avancement	Période minimale à un niveau	Période moyenne à un niveau*	Nombre de promotions	
			Avant le relancement du programme	Après le relancement du programme
EC-02 à EC-04**	12 mois	22 mois	3	0
EC-03 à EC-04	12 mois	10 mois	1	5
EC-04 à EC-05	18 mois	19 mois	5	4
Total			9	9

Source des données : Données relatives aux ressources humaines d'INFC de 2009-2010 à 2014-2015.

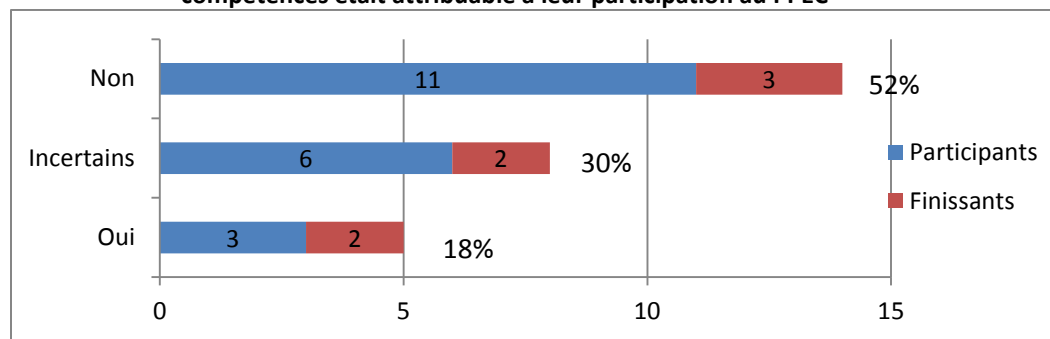
*La période moyenne à un niveau peut être plus courte que la période minimale à un niveau, car les participants ont pu tenir compte de la période pendant laquelle le programme était en suspens.

**Toutes les promotions des EC-02 jusqu'à présent ont eu lieu avant que le programme n'introduise le niveau EC-03. Par conséquent, les promotions jusqu'à présent se sont faites de EC-02 à EC-04.

Certains superviseurs et directeurs ont également noté que des participants bénéficieraient même d'échéanciers plus courts. Ils considèrent les participants au PPEC comme des personnes très performantes et coopératives à qui ils peuvent confier des tâches plus complexes.

Cependant, les superviseurs, les participants et les finissants, pour la plupart, ne savaient pas si l'acquisition des compétences était attribuable à la participation au programme. Un peu plus de la moitié des participants et des finissants, qui avaient participé au programme suffisamment longtemps pour avoir une opinion (n = 27), ont répondu que les compétences n'avaient probablement pas été acquises en raison du PPEC, et 30 % d'entre eux ont répondu qu'ils en étaient incertains. Seulement trois participants et deux finissants ont attribué les compétences acquises au PPEC.

Graphique 5 : Réponses des participants et des finissants lorsqu'on leur a demandé si l'acquisition des compétences était attribuable à leur participation au PPEC



Nombre de réponses de participants et de finissants

⁶ En raison de contraintes budgétaires, le PPEC avait été mis en suspens du 27 juin 2012 au 1^{er} septembre 2013.

Ceux qui étaient incertains ou qui n'estimaient pas que les compétences acquises étaient attribuables au PPEC ont indiqué qu'ils avaient acquis les compétences en partie parce qu'ils avaient demandé de façon proactive des occasions d'apprentissage et en partie parce qu'ils avaient une bonne relation de travail avec leur gestionnaire qui, en retour, leur fournissait du travail et un encadrement utiles. Quelques personnes ont indiqué qu'elles avaient acquis les compétences en travaillant dans divers services d'INFC, alors que d'autres personnes ont dit qu'elles les avaient acquises avant de travailler à INFC. Trois participants étaient employés à un niveau supérieur avant de participer au PPEC.

MESURE DANS LAQUELLE LE PPEC A PERMIS À INFC DE CONSERVER SES EC ET DE GÉRER ET DE SATISFAIRE SES BESOINS EN MATIÈRE DE DOTATION/COMPÉTENCES

Constatation 11 : En moyenne, les EC restent à INFC pendant une période comparable aux employés des autres groupes professionnels. Le PPEC semble être de moins en moins un facteur dans la décision de rester à INFC, particulièrement dans le cas des nouveaux participants et des participants au niveau EC-04.

Depuis 2012-2013, le nombre moyen d'années à INFC du groupe EC est demeuré stable, et est passé de 4,4 ans à 4,7 ans. La situation est comparable dans les autres grands groupes professionnels du Ministère pour la même période, où le nombre moyen d'années à INFC varie de 3,8 ans à 4,2 ans pour le groupe des Services administratifs (SA) et de 4,0 ans à 5,5 ans pour le groupe des Services d'information (IS).

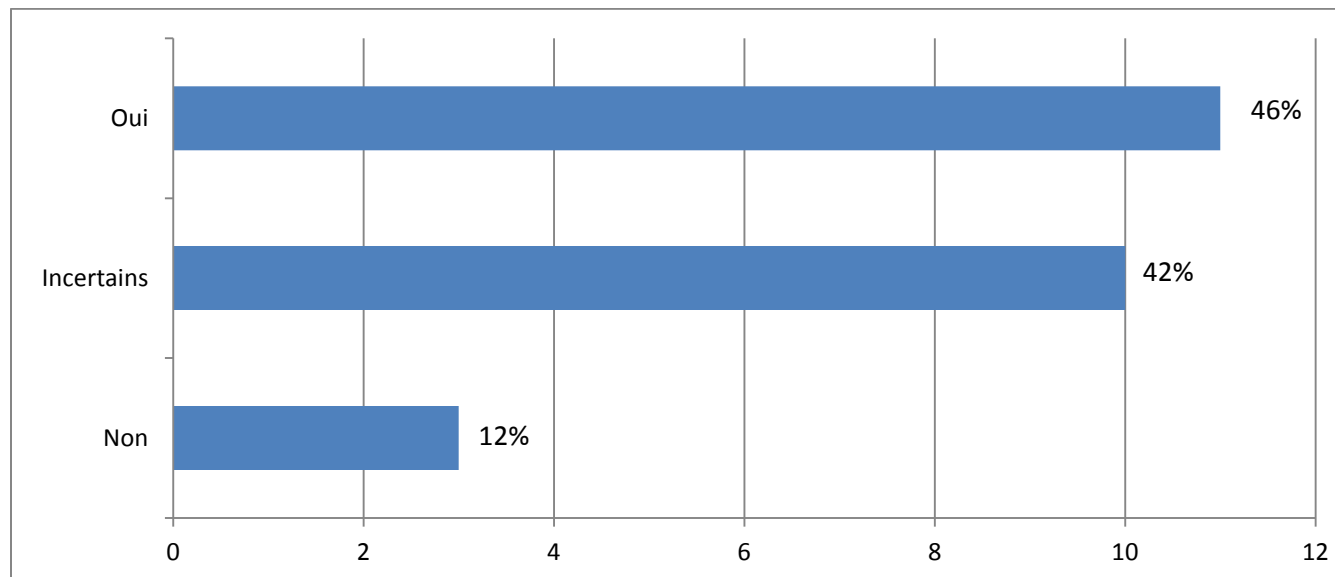
Depuis la création du programme, seulement quatre participants ont quitté le programme avant la fin, et sept des dix finissants au programme sont encore à INFC. En moyenne, les finissants au PPEC sont restés à INFC plus longtemps que les employés du groupe EC dans son ensemble. Selon les données relatives aux ressources humaines en date du 31 mars 2015, les finissants sont demeurés à INFC pendant en moyenne 5,6 ans.

Les finissants interrogés qui sont actuellement employés à INFC ont tous indiqué que le travail qu'ils effectuent à INFC est stimulant et intéressant et que leur milieu de travail est satisfaisant. Ils ont dit que le travail continue d'être original et nouveau, et qu'ils ont la chance de le faire avec des collègues qu'ils apprécient. Lorsqu'on leur a demandé s'ils projetaient de quitter INFC au cours des deux prochaines années, un des finissants a répondu oui, deux autres en étaient incertains et quatre autres avaient l'intention d'y rester. Ceux qui ont indiqué qu'il était possible qu'ils quittent INFC ou qu'ils planifiaient de quitter INFC l'ont fait avec une certaine réticence. Ces personnes ont mentionné qu'elles stagnaient au même niveau ou à INFC depuis un certain temps déjà et qu'à des fins de développement personnel, il était simplement temps pour elles de passer à autre chose et d'acquérir une expérience différente.

Même si les finissants semblaient plus enclins à rester, le PPEC semble être de moins en moins un facteur dans la décision des participants actuels de rester à INFC, surtout dans le cas des nouveaux participants. Lorsqu'on leur a posé la question, la moitié des participants actuels ont indiqué que le PPEC avait été un facteur dans leur décision de rester à INFC jusqu'à présent. Toutefois, conformément au tableau ci-dessous, seulement trois participants projettent de

rester à INFC d'ici les deux prochaines années. Onze participants ont l'intention de quitter INFC, alors que dix sont incertains.

Graphique 6 : Réponses des participants à l'entrevue lorsqu'on leur a demandé s'ils avaient l'intention de quitter INFC d'ici les deux prochaines années



Nombre de réponses de participants

Des participants (21) et des finissants (3) qui ont indiqué qu'ils quitteront ou pourraient quitter INFC d'ici les deux prochaines années, 17 (71 %) sont des personnes qui sont récemment devenues des participants au PPEC; ils ont été admis au programme après le relancement du programme en septembre 2013. Qui plus est, tous les EC-04 sauf un (14 sur 15) ont l'intention de quitter INFC d'ici les deux prochaines années ou sont incertains.

En date du 31 mars 2015, en moyenne, les participants de niveau EC-03 et de niveau EC-04 étaient à INFC depuis 4,3 ans et 4,0 ans respectivement. Lorsqu'on leur a demandé pourquoi le PPEC avait été ou est un facteur dans leur décision de rester à INFC, les participants actuels ont fourni différentes réponses. Les participants qui avaient l'intention de rester à INFC ont indiqué qu'ils s'y plaisaient et qu'ils espéraient s'y épanouir. Certains ont indiqué que le programme leur offrait une stabilité personnelle et qu'ils espéraient tirer parti du programme pour poursuivre leur apprentissage et leur perfectionnement. D'autres ont indiqué qu'ils avaient investi dans le PPEC en acceptant d'être rétrogradés pour être admis au programme.

Les participants qui avaient l'intention de quitter INFC ont également indiqué qu'ils aimaient travailler à INFC, surtout en raison des gens et du milieu de travail. Toutefois, certains ont indiqué qu'ils voulaient faire d'autres types de travail ou découvrir un nouveau ministère. D'autres estimaient qu'ils travaillaient à un niveau, voire au-dessus de leur niveau, depuis un certain temps déjà et qu'ils cherchaient activement des occasions d'avancement. Quelques participants ont indiqué qu'ils étaient très déçus des aspects d'apprentissage et de perfectionnement du PPEC et que le programme ne s'était pas déroulé comme on le leur avait promis.

Constatation 12 : La perception est que le PPEC aide en partie au maintien de la stabilité du niveau opérationnel à INFC qui, selon la plupart, se situe au niveau EC-05. Toutefois, il existe des préoccupations concernant un besoin de postes aux niveaux subalternes et une lourdeur dans les échelons supérieurs de l'organisation.

Certains des directeurs et des directeurs généraux interrogés étaient d'avis que le PPEC contribue en partie à l'obtention et au maintien d'un nombre stable d'EC au niveau opérationnel en indiquant que le PPEC avait aidé à maintenir la capacité d'EC-05 dans leurs directions. Ils étaient d'avis que le programme est un bon mécanisme pour attirer et conserver des EC subalternes. Ils estimaient que des EC-05 performants sont issus du programme et que les employés subalternes démontrent rapidement la capacité d'avancer et de travailler au niveau suivant.

Conformément au [graphique 4](#) susmentionné, le nombre d'EC-05 à INFC est demeuré assez stable – plus ou moins 25 – depuis le lancement du programme en 2009. À l'heure actuelle, il y a 28 EC-05 en service, soit seulement un de plus qu'en 2009, moment où le programme a été mis sur pied. Bien que le nombre d'EC-05 soit demeuré stable, comme on l'a mentionné à la [constatation 2](#), il serait normal de s'attendre à ce qu'il faille remplir un nombre constant de postes au niveau subalterne sur la période du programme de perfectionnement afin de répondre aux besoins de ce dernier. Les données montrent des fluctuations entre les niveaux subalternes sur la période du programme.

Certains des cadres supérieurs interrogés ont également fait part de leurs préoccupations concernant la lourdeur de plus en plus importante aux échelons supérieurs de l'organisation attribuable à presque tous les postes admis au programme, qui a donné lieu à une concentration d'employés au niveau EC-05, et à un nombre égal ou plus élevé de postes EC-06 et EC-07.

4.3 Rendement (conception et mise en œuvre)

L'évaluation a porté sur la mesure dans laquelle les aspects actuels de la conception du programme sont appropriés et la mesure dans laquelle le modèle actuel de mise en œuvre appuie la réalisation des objectifs du programme.

Certains aspects de la conception et de la mise en œuvre ont été jugés efficaces, et certains sont uniques à INFC. Toutefois, plusieurs points à améliorer ont été relevés. Les éléments fondamentaux à aborder touchent les aspects de la gouvernance, de la surveillance, du partage de l'information et de la communication.

Profil de compétences

Constatation 13 : Le profil de compétences du PPEC est perçu comme un bon outil pour faciliter la discussion sur l'avancement et sur la mise en œuvre de l'apprentissage et du perfectionnement. Toutefois, il y a lieu de croire qu'un examen des compétences actuelles est de mise.

À l'instar des autres ministères gouvernementaux, INFC a désigné des compétences en harmonie avec celles définies par le SCT pour l'ensemble de la fonction publique, de même que celles pertinentes aux besoins ministériels.

En général, les participants, les superviseurs et les directeurs aiment avoir un cadre aux fins de la discussion sur les compétences et de la production d'un plan d'apprentissage et de perfectionnement à l'intention de l'employé. Ils ont indiqué qu'un parcours de perfectionnement est utile, particulièrement pour les employés subalternes, car il fournit une voie concrète à suivre.

Toutefois, il y a lieu de croire qu'un examen des compétences du programme est de mise. Tout d'abord, le profil des compétences clés en leadership du BDPRH (2005), sur lequel le programme est en partie fondé, a récemment été mis à jour et a été mis en œuvre en 2015. Le nouveau profil inclut des compétences qui mettent en évidence les compétences actuelles, ainsi que deux nouvelles compétences. Deuxièmement, les participants et les superviseurs ont indiqué qu'il peut être difficile de faire une réelle distinction entre les niveaux pour certaines compétences. Il arrive même que certaines compétences ont le même descripteur comportemental pour différents niveaux. Enfin, quelques participants étaient d'avis que les compétences sont peut-être trop génériques et ne tiennent pas compte des différences entre le travail effectué par les EC à l'échelle du Ministère (p. ex. le travail à la Direction générale des opérations des programmes par opposition au travail à la Direction générale des politiques et des communications).

Niveaux ciblés

Constatation 14 : Il y a lieu de croire que différents niveaux EC pourraient être ciblés par le PPEC à INFC.

Le programme inclut les niveaux de EC-02 à EC-05, comme la plupart des programmes des autres ministères gouvernementaux fédéraux examinés. L'admission est déterminée individuellement par les gestionnaires délégués en fonction de leurs besoins en matière de dotation et de capacité.

Selon un aperçu des données sur les niveaux du programme, il y a lieu de croire que différents niveaux EC pourraient être ciblés par INFC aux fins de perfectionnement. Depuis le relancement du programme en 2013, 80 % des participants ont été admis au niveau EC-03 ou EC-04. Comme le montre le tableau ci-dessous, des vingt participants admis au programme depuis 2013, onze ont été admis au niveau EC-03, cinq au niveau EC-04 et quatre au niveau EC-02. Bien qu'au fil du temps huit EC-02 aient été admis au programme, il n'y avait, en date du 31 mars 2015, que deux participants au niveau EC-02 et un total de trois EC-02 dans le Ministère.

Tableau 4 : Nombre de participants par niveau d'admission au PPEC et par période du programme

Niveau d'admission au PPEC	Total	Admission avant le relancement		Admission après le relancement (à compter de septembre 2013)	
	Nombre	Nombre	%	Nombre	%
EC-02	8	4	31 %	4	20 %
EC-03	13	2	15 %	11	55 %
EC-04	12	7	54 %	5	25 %
Total	33	13	100 %	20	100 %

Source des données : Données du PPEC

Constatation 15 : Le fait de pouvoir cibler de multiples niveaux dans le cadre du programme est perçu comme un moyen efficace d'appuyer les besoins en matière de dotation.

Les gestionnaires recruteurs ont indiqué que d'être en mesure d'admettre individuellement des participants au programme à tous les niveaux donne une bonne marge de manœuvre et fait du PPEC un outil de gestion des RH adapté. On a mentionné que le programme s'avérait utile pour recruter des employés déjà expérimentés.

Apprentissage et perfectionnement

Constatation 16 : Le programme n'a pas de structure intégrée d'apprentissage et de perfectionnement.

Comme l'appuient les constatations formulées plus tôt dans le présent rapport, les aspects d'apprentissage et de perfectionnement du PPEC ont été cernés comme des points à améliorer par la plupart des personnes interrogées dans tous les groupes.

Conformément aux lignes directrices du PPEC, l'apprentissage et le perfectionnement sont adaptés en fonction de chaque participant. Le programme fournit des suggestions et de l'orientation sur la façon dont ces activités peuvent être entreprises.

Les personnes interrogées dans tous les groupes ont souvent suggéré une meilleure structure pour le programme (apprentissage obligatoire intégré, apprentissage collectif du PPEC, etc.) et la création d'occasions d'acquérir une expérience plus vaste (mini-affectations, affectations externes, etc.).

Les personnes interrogées ont noté que sans structure, certains aspects du perfectionnement favorisés par le programme, tels que les affectations, le mentorat et l'encadrement, n'étaient pas perçus comme faisant partie du programme ou comme étant appuyés par le programme.

Le rôle du Comité directeur du PPEC consiste, en partie, à examiner les PAP afin de veiller à ce qu'il y ait un appui en place. En pratique, ce ne semble pas être le cas. L'apprentissage et le perfectionnement font l'objet d'un encadrement individuel pour chaque participant sans approche globale au niveau du programme. Toutefois, les membres du Comité directeur du PPEC interrogés ont indiqué qu'une telle activité pourrait facilement améliorer de façon concrète les aspects d'apprentissage et de perfectionnement du programme.

Exigences relatives à la période minimale à un niveau

Constatation 17 : Bien que les exigences relatives à la période minimale à un niveau semblent suffire pour que les candidats acquièrent les compétences désignées pour chaque niveau, les points de vue à l'interne sur l'efficacité de ces exigences varient.

Les exigences relatives à la période minimale à un niveau du PPEC à INFC sont conformes à celles de la plupart des programmes des autres ministères du gouvernement fédéral et, comme cela a été mentionné à la [constatation 10](#), elles semblent être suffisantes. Les candidats, pour la plupart, acquièrent les compétences nécessaires au cours de la période minimale au niveau. Toutefois, les points de vue sur les échéanciers à INFC et au sein des groupes de personnes interrogées sont divergents.

Certains suggèrent que des exceptions devraient être définies, car certains EC progressent plus vite que d'autres, surtout aux niveaux subalternes. Cela pourrait réduire au minimum le risque de perdre une

La majorité des programmes des AMG examinés ont en place un apprentissage et un perfectionnement structurés ou sont en train de mettre en place une approche plus structurée.

Des huit AMG interrogés, quatre estimaient que l'aspect d'apprentissage de leurs programmes était dominant et avaient un apprentissage structuré, y compris un curriculum, des affectations et du mentorat obligatoires; quatre programmes envisageaient de mettre en œuvre – ou avaient récemment mis en œuvre – un apprentissage et un perfectionnement plus structurés.

Les exigences d'INFC relatives à la période minimale à un niveau sont conformes à celles de la plupart des programmes des autres ministères du gouvernement fédéral.

Avancement de EC-02 à EC-03 ou de EC-03 à EC-04 : sept des neuf programmes applicables ont une exigence ou une attente relative à la période minimale à un niveau de 12 mois.

Avancement de EC-04 à EC-05 : cinq des huit programmes applicables ont une exigence ou une attente relative à la période minimale à un niveau de 12 à 24 mois.

personne qui peut effectuer (ou qui effectue déjà) des tâches plus importantes après une promotion.

Certaines des personnes interrogées ont suggéré de retirer toutes les périodes à respecter de façon à encourager chaque participant à progresser à son propre rythme. Cela ouvrirait la voie à ceux qui progressent plus rapidement et permettrait à ceux qui ont besoin de plus de temps de ne pas être voués à l'échec en entreprenant un processus de sélection trop rapidement. Certains ont indiqué que les exigences relatives à la période minimale à un niveau sont interprétées comme la date à laquelle un participant doit être prêt à être promu. Enfin, d'autres ont indiqué que les exigences relatives à la période minimale à un niveau sont trop courtes compte tenu du fait que le travail réalisé par un EC-05 est considérablement différent et plus complexe que le travail d'un EC-02, et qu'une période de trois ans et demi ne suffit pas pour absorber une telle intensification des responsabilités et de la complexité.

Évaluation des participants

Constatation 18 : L'expérience du processus de sélection est unique à INFC. La question de savoir s'il devrait s'agir d'un outil d'évaluation officiel est débattue par les intervenants internes.

L'évaluation n'a pas ciblé précisément le recours à un processus de sélection (examen, entrevue, vérification des références) pour l'évaluation des participants qui souhaitent passer du niveau EC-04 au niveau EC-05. Toutefois, spontanément, des personnes interrogées dans chaque groupe d'entrevue ont formulé des commentaires sur le sujet. Les points de vue différaient au sein d'un même groupe et d'un groupe à l'autre.

D'une part, certains employés des ressources humaines, superviseurs, directeurs et finissants interrogés estimaient que le processus de sélection était important, car le programme peut faire échouer les participants si, à la fin du PPEC, ils ne savent pas participer à un concours à INFC ou à l'extérieur d'INFC. Certaines personnes interrogées ont indiqué qu'un participant arrivé au Ministère à titre d'étudiant peut se rendre jusqu'au niveau EC-05 sans avoir à faire d'examen ou d'entrevue dans le cadre d'un concours. Certaines personnes interrogées ont également indiqué que les processus d'examen et d'entrevue constituaient des occasions de perfectionnement en soi et que le processus de sélection, qu'il s'agisse d'un outil d'évaluation officiel ou d'un module de perfectionnement, devait être inclus dans le programme à l'intention des participants à un moment ou à un autre. Quelques autres personnes interrogées dans le cadre des programmes d'autres ministères fédéraux étaient d'accord et ont indiqué qu'elles étudieraient (ou qu'elles étudient) le recours à un processus de sélection pour les prochains examens de leur programme.

D'autre part, certains directeurs et directeurs généraux interrogés ont indiqué que le processus d'évaluation et de promotion doit être rigoureux et uniforme, mais ne devrait pas être laborieux. Autrement, il irait à l'encontre des principes d'un programme d'apprentissage et de perfectionnement assorti d'un élément d'avancement. Certains finissants et participants actuels au programme estiment qu'ils devraient laisser le travail des participants parler pour eux; bien surveillé et documenté, il devrait suffire pour démontrer les compétences acquises et l'état de préparation à la promotion.

Aucun point n'a été soulevé concernant le recours à un processus d'examen du dossier pour évaluer le passage du niveau EC-02 au niveau EC-03 et le passage du niveau EC-03 au niveau EC-04.

Gouvernance, surveillance et communication

Constatation 19 : La gouvernance et la surveillance du programme sont incomplètes.

Les personnes interrogées à tous les niveaux ont le sentiment que le PPEC est perçu comme un programme de RH et qu'il règne une certaine confusion quant à sa responsabilité. Certains des directeurs généraux et sous-ministres adjoints interrogés partageaient l'avis qu'ils devraient jouer un rôle plus important dans la gestion du programme, que le PPEC ne revient pas assez souvent sur le tapis et que le rendement du programme n'est pas mesuré.

De plus, certains membres du Comité directeur du PPEC ont indiqué que les rôles ne sont pas toujours clairs en ce qui touche les activités du comité. On a donné à titre d'exemple que, parfois, il peut sembler que les discussions du comité ont lieu « avec les Services des RH », et non en tant que comité, ce qui fait en sorte que la présidence du comité et le processus décisionnel ne sont pas clairs. De plus, on a fait remarquer que des membres du Comité directeur du PPEC issus de services non liés aux RH sont également les gestionnaires délégués de certains participants, ce qui entraîne la possibilité d'un conflit d'intérêts perçu ou réel parmi ces membres.

Le recours à un processus de sélection à titre d'outil d'évaluation officiel est une formule unique à INFC.

Des onze programmes d'autres ministères du gouvernement examinés, trois comptent un processus d'entrevue avec la haute direction ou de présentation à celle-ci dans le cadre des évaluations aux fins du passage du niveau EC-04 au niveau EC-05. INFC semble être le seul dont le processus inclut un examen, une entrevue et une vérification des références.

Dans le cadre de tous les programmes des autres ministères du gouvernement, on veille à ce que les recommandations de promotion soient évaluées ou approuvées par un second évaluateur, en général un comité propre au programme ou à la collectivité des EC au niveau du DG ou du SMA.

La majorité des programmes des AMG examinés ont défini et mis en place des champions du programme à l'échelon supérieur, ainsi qu'une structure de gouvernance.

Des dix programmes de perfectionnement des EC des AMG examinés qui sont encore en place, neuf comptent des champions du programme au niveau du DG ou du SMA dans les directions générales clientes (c.-à-d. Politiques, Programmes, etc.), et ils ont tous des comités au niveau du DG et/ou du SMA qui sont destinés à la surveillance du programme et à l'évaluation des promotions.

Enfin, il a été reconnu par certains membres du Comité directeur du PPEC interrogés que le programme pourrait bénéficier d'une participation accrue du comité (c.-à-d. une surveillance et une discussion accrues sur l'ensemble des participants, leurs besoins et leur avancement).

Constatation 20 : Il y a des lacunes dans certaines lignes directrices et certains processus du programme.

À la suite d'un examen du processus en fonction des observations formulées lors des entrevues avec les intervenants d'INFC et d'autres ministères du gouvernement fédéral, il a été déterminé qu'il y a des lacunes dans les lignes directrices et les processus du programme. Par exemple, il n'y a pas de dispositions sur une procédure de recours lorsqu'un candidat ne réussit pas le processus d'évaluation, sur le retrait ou la sortie du programme d'un candidat, sur le moment où le premier PAP doit être présenté, etc. Les critères à appliquer pour inscrire un poste ou une personne au programme ne sont également pas clairs.

Constatation 21 : Certaines lignes directrices et certains processus du programme ne sont pas assez clairs. L'échange et la communication d'information ressortent souvent comme des points à améliorer.

Il a été établi que certaines lignes directrices du programme ne sont pas claires ou ne sont pas documentées dans le Guide du PPEC 2013 actuel, qui est la seule ressource documentée des intervenants. Certaines règles sont suivies, mais ne sont pas documentées, par exemple lorsqu'un candidat échoue à une évaluation, il ne peut être réévalué avant au moins six mois.

Les personnes interrogées dans tous les groupes ont indiqué qu'il y avait possibilité d'amélioration au niveau de l'échange d'information, tant dans le Guide que par d'autres moyens. Les participants ont le sentiment qu'il y a beaucoup d'information contradictoire parmi les sources. Ils ont cité à titre d'exemple la réception de directives contradictoires sur la possibilité d'utiliser une expérience antérieure pour démontrer les compétences acquises ou à titre de temps passé à un niveau, sur la nécessité qu'un second gestionnaire atteste leurs compétences et sur le besoin de fournir un ou plusieurs exemples concrets de la façon dont les compétences sont maîtrisées. Plusieurs ont indiqué qu'il serait bon de savoir qui est dans le programme et de tenir des séances d'information/de réseautage en groupe afin d'échanger de l'information sur l'apprentissage et le perfectionnement et d'être mis au courant de façon régulière de l'information, des décisions ou des changements liés au programme.

Les superviseurs et les gestionnaires ont indiqué qu'il serait utile de savoir quels outils sont disponibles et sont utilisés par d'autres participants au programme. Par exemple, le programme de mentorat d'INFC est-il encore actif et est-il (ou peut-il être) lié au PPEC?

Les directeurs généraux et les sous-ministres adjoints interrogés ont indiqué qu'une communication continue sur ce que le programme est ou n'est pas est requise pour s'assurer qu'il est appliqué de façon appropriée dans toutes les directions et que les participants reçoivent tous le même message.

4.4 Rendement (efficacité et rentabilité)

L'évaluation a tenté d'établir s'il existait des moyens plus efficaces d'offrir le programme ou d'atteindre les résultats voulus. Ci-dessous sont fournis les détails des constatations, et les autres solutions de conception des programmes des autres ministères gouvernementaux qui pourraient convenir à INFC se trouvent à l'annexe C.

Étant donné qu'il n'y a pas de budget alloué au programme, les renseignements relatifs au coût sont limités. Bien que l'évaluation ne puisse se prononcer entièrement sur l'efficacité et la rentabilité du programme, il a été déterminé que des gains d'efficacité pourraient être obtenus en réduisant le chevauchement entre le PPEC et le PGR, en clarifiant le processus d'évaluation et en examinant les ressources allouées au programme.

Constatation 22 : Les gestionnaires recruteurs perçoivent le PPEC comme un outil de dotation économique.

Les directeurs interrogés étaient d'avis que le PPEC peut parfois engendrer des économies en ce sens que le programme peut attirer des personnes expérimentées à leur niveau, ce qui leur permet d'être entièrement productifs au travail plus rapidement. De plus, les participants au programme qui connaissent bien INFC et le travail au niveau supérieur suivant peuvent être promus grâce à un processus simplifié au moment approprié lorsque les exigences relatives aux qualifications ont été satisfaites. Cela est considéré comme une méthode moins coûteuse (temps, ressources, efforts) que le recrutement à l'extérieur du Ministère de nouveaux employés qu'il faut ensuite former et perfectionner ou le lancement chaque fois d'un concours pour chaque niveau. Il est important de noter que les gestionnaires recruteurs ont précisé qu'un juste équilibre est requis entre les nouveaux employés et les personnes recrutées à l'interne, car les recrues externes apportent des perspectives et des expériences nouvelles.

Constatation 23 : La mise en œuvre du nouveau Programme de gestion du rendement a donné lieu à des redondances avec le PPEC.

Les superviseurs et les participants perçoivent les plans d'apprentissage et de perfectionnement comme étant bons pour planifier l'apprentissage et le perfectionnement et structurer les discussions à ce sujet. Toutefois, certaines des personnes interrogées dans ces mêmes catégories ont indiqué que la façon dont les plans et les activités du PGRFP et le PPEC se complètent mutuellement n'est pas claire. Depuis la création du PPEC, les pratiques de gestion du rendement à l'échelle du gouvernement ont évolué. Le nouveau PGRFP a été mis en œuvre en 2014. Les superviseurs et les participants interrogés sont d'avis que le fait d'avoir à remplir un plan d'apprentissage pour le PPEC et un plan d'apprentissage pour le PGRFP semble redondant. Certains ont mentionné qu'ils utilisent le plan rempli dans le cadre du PPEC à titre de plan d'apprentissage pour le PGRFP; ils doivent donc produire le même document en deux formats différents.

Qui plus est, l'entente de rendement du PGRFP inclut maintenant les objectifs de l'employé en ce qui a trait aux compétences, y compris les compétences essentielles, fonctionnelles (c.-à-d. propres aux analystes) et techniques. Certaines des compétences essentielles que tous doivent

démontrer sont identiques aux compétences du PPEC, ce qui est normal étant donné qu'elles sont toutes issues des profils de compétence du SCT. De plus, le plan d'apprentissage et de perfectionnement de l'employé du PGRFP favorise les objectifs qui sont propres à l'emploi, au Ministère et à la fonction publique, de même que l'apprentissage à l'appui de l'atteinte par les employés de leurs objectifs de perfectionnement professionnel.

Constatation 24 : Le processus d'évaluation est perçu comme laborieux en raison des exigences de documentation et d'un manque de clarté de certains aspects administratifs.

Certains participants ont indiqué que le processus d'évaluation comportait beaucoup de paperasse et qu'ils passaient beaucoup de temps à remplir leurs documents d'évaluation et à les tenir à jour. Certains des participants et des superviseurs interrogés ont également noté que les documents à remplir par le participant et le superviseur étaient similaires et qu'ils estimaient ces efforts redondants.

Les participants et les superviseurs interrogés qui avaient tout récemment préparé une évaluation ou participé à une évaluation ont indiqué que de nombreuses questions nécessitaient une assistance de la part des Ressources humaines. Par exemple, le guide de 2013 indique qu'il faut fournir un seul exemple concret; toutefois les gestionnaires des participants avaient insisté pour qu'ils en documentent trois.

Constatation 25 : Le manque de ressources attitrées au programme crée de l'inefficacité.

Les personnes interrogées au sein des Services des RH ont indiqué qu'il y a des périodes où la charge de travail liée au PPEC peut être assez exigeante, particulièrement pendant les périodes d'évaluation ou lorsque de nouveaux candidats sont admis au programme.

Certains participants et gestionnaires ont indiqué que lorsqu'ils demandent de l'information, le secrétariat du programme peut prendre du temps à répondre. Ils reconnaissent toutefois qu'il y a eu du roulement au sein des Services des RH, de même qu'une réduction du personnel attitré au programme.

De plus, certains des participants, superviseurs et employés des Services des RH interrogés ont indiqué que les réunions

du Comité directeur du PPEC peuvent être difficiles à organiser sur demande, car il faut coordonner les horaires de divers membres au niveau de directeur ou de directeur général. Cela a parfois pour résultat de prolonger le processus d'évaluation global sur quelques mois, car il y a un décalage entre le moment où un gestionnaire présente un candidat aux fins d'évaluation et le moment où le Comité directeur du PPEC peut participer à l'évaluation.

La plupart des programmes de perfectionnement ont des ressources attitrées.

Des onze programmes des AMG examinés, neuf ont des ressources attitrées à leur PPEC. De ces neuf programmes, quatre ont des secrétariats ou des comités de programme qui appuient la mise en œuvre du programme; trois ont des coordonnateurs de programme au sein des directions qui utilisent le programme; deux utilisent le personnel des RH pour la mise en œuvre du programme.

Les membres du Comité directeur du PPEC issus des directions générales participantes ont également reconnu qu'il serait bon qu'ils jouent un rôle plus actif (c.-à-d. examen des plans d'apprentissage, discussions sur l'avancement et les besoins d'un candidat); toutefois, ils ont indiqué que sans appui, ils ne pourraient probablement pas coordonner de tels efforts par manque de temps.

5. Conclusions

Pertinence

Conformément aux priorités du greffier du Conseil privé et d'Objectif 2020, le Ministère et la fonction publique ont la responsabilité de former des employés performants. La direction d'INFC a cerné le besoin d'établir et de maintenir de façon stratégique et structurée une collectivité des EC solidement établie à INFC, et les participants au PPEC d'INFC attachent de l'importance aux occasions de perfectionnement et d'épanouissement professionnel.

Bien que le recours continu à des PPEC par d'autres ministères du gouvernement fédéral indique que les programmes de perfectionnement peuvent constituer un bon mécanisme pour appuyer les plans et les stratégies de gestion des personnes, les besoins organisationnels liés aux EC à INFC semblent être en évolution et ne sont pas entièrement connus. Le niveau opérationnel n'est peut-être plus celui qui était ciblé au moment où le programme a été créé et peut varier d'une direction générale à l'autre. Qui plus est, bien que les EC à INFC soient restés à INFC pendant des périodes comparables ou plus longues que les EC du reste de la fonction publique, les EC des niveaux supérieurs à INFC, qui ne font pas partie du PPEC, représentent la majeure partie des départs, et nombreux sont les EC à ces niveaux qui ont indiqué leur intention de quitter INFC d'ici les deux prochaines années.

Le besoin, d'attirer, de conserver et de perfectionner les EC de façon stratégique dans le but de maintenir une forte capacité à INFC est pertinente. Toutefois, étant donné que les besoins opérationnels actuels d'INFC relativement aux EC ne sont pas clairement définis, il est difficile de conclure que le PPEC visant à maintenir le niveau EC-05 est requis.

Rendement – atteinte des résultats

Sauf pour ce qui est d'attirer des personnes à INFC et de créer des occasions d'apprentissage et de perfectionnement, peu de liens ont été établis entre le programme et l'atteinte de résultats de recrutement, de perfectionnement et de maintien en poste des EC.

Le niveau de participation à l'apprentissage et au perfectionnement est bon, et des EC compétents avancent dans le programme dans le respect des échéanciers. Toutefois, l'apprentissage et le perfectionnement ne seraient probablement pas différents si les participants n'étaient pas dans le programme. L'apprentissage et le perfectionnement, ainsi que les compétences acquises, ont été de façon générale attribués à des gestionnaires consciencieux et à des participants proactifs plutôt qu'au PPEC.

Bien que le PPEC ait été désigné en partie comme un facteur dans la décision de rester à INFC jusqu'à présent – et la plupart des finissants y sont restés – en moyenne, les EC restent à INFC pour des périodes comparables aux membres des autres grands groupes professionnels à INFC et aux autres EC de la fonction publique. Bien que les finissants soient plus enclins à rester, le PPEC semble être de moins en moins un facteur dans la décision de rester à INFC pour les nouveaux participants, car plusieurs d'entre eux envisagent de quitter INFC d'ici les deux prochaines années, dont la plupart des EC-04.

Bien que le nombre d'EC-05 soit demeuré stable depuis le lancement du programme, l'évaluation ne peut pas démontrer que le programme contribue au maintien de la capacité en EC au niveau opérationnel étant donné le nombre limité de résultats directement liés au programme.

Rendement – conception et mise en œuvre

Il a été déterminé que la conception du PPEC à INFC était conforme à celle des programmes des autres ministères gouvernementaux en ce qui a trait à la détermination des compétences, aux niveaux ciblés et aux exigences relatives à la période minimale à un niveau. Le programme diffère des autres sur le plan du processus d'évaluation et de la gouvernance. Certains aspects perçus comme des points forts par les personnes interrogées étaient uniques à INFC. Toutefois, des éléments à améliorer ont été cernés dans la plupart des aspects du programme. Il a été déterminé que certaines questions fondamentales avaient des répercussions sur l'ensemble du programme, notamment :

- La PPEC n'a pas de siège à INFC. La responsabilité du programme n'est pas clairement établie, ce qui se traduit par un niveau de participation limitée de la haute direction et un manque de gouvernance. Des rôles et responsabilités plus clairs sont requis.
- Le PPEC n'a pas d'approche globale. L'admission, l'apprentissage, le perfectionnement et l'évaluation se font isolément par les gestionnaires et les superviseurs dans l'ensemble de l'organisation, et l'apprentissage et le perfectionnement ne sont pas intégrés au programme.
- Il y a des lacunes dans les paramètres du programme, et la documentation et la communication manquent d'uniformité, ce qui donne lieu à une compréhension disparate de l'intention et du fonctionnement du programme.

Rendement – efficacité et rentabilité

Étant donné qu'il n'y a pas de budget alloué au programme et que les renseignements relatifs au coût sont limités, l'évaluation ne peut pas se prononcer entièrement sur l'efficacité et la rentabilité du programme. L'évaluation a permis de déterminer que des gains d'efficacité pourraient être obtenus notamment en réduisant les redondances entre le PPEC et le PGR, ainsi que le niveau d'efforts requis dans le cadre du processus d'évaluation. Une réduction du temps passé à obtenir des précisions sur certains des aspects administratifs du processus d'évaluation et la tenue à plus brève échéance des réunions du Comité directeur du PPEC pourraient également donner lieu à des gains d'efficacité.

6. Recommandations, et réponse et plan d'action de la direction

Conformément aux priorités du greffier du Conseil privé, INFC cherche à devenir plus stratégique et innovateur en matière de recrutement et de perfectionnement de ses employés. L'importance du maintien en poste et du perfectionnement des employés a été réitéré tout au long de l'évaluation. Bien que cela dépasse la portée de l'évaluation, il est important de noter que tous les membres de la haute direction interrogés ont souligné l'importance des stratégies de recrutement, de perfectionnement et de maintien en poste dans tous les groupes professionnels, non pas seulement pour les EC et les PE, comme c'est le cas à INFC.

Bien que certains des résultats escomptés aient été atteints, ils ne peuvent pas clairement être attribués au PPEC. Ce fait, de même que les constatations générales relatives au rendement, indiquent que les objectifs et la logique du programme doivent être revus. Une simple réorganisation du programme n'aborderait pas les principaux problèmes touchant la réalisation des résultats.

Spontanément, les personnes interrogées, du niveau de participant au niveau de directeur général, ont souligné que l'apport de changements au PPEC actuel ou la cessation de ce dernier aurait une incidence considérable sur le moral des participants actuels et sur la collectivité des EC à INFC.

Compte tenu de ce qui précède et du fait que tous les participants actuels pourraient terminer le programme d'ici la fin de l'exercice 2017-2018 s'ils satisfont aux exigences liées aux compétences à la fin de la période minimale à un niveau, les recommandations de l'évaluation sont les suivantes :

Recommandation	Réponse et plan d'action de la direction	Date d'achèvement prévu	Bureau de première responsabilité
1. La haute direction d'INFC devrait désigner un membre de l'équipe de direction chargé des « activités » qui agira à titre de champion et de surveillant des stratégies liées à la gestion des personnes dans le groupe EC.	Recommandation adoptée. Le sous-ministre adjoint, Politiques et Communications, a été désigné à titre de champion du Programme de perfectionnement des EC (PPEC) et se penchera sur la structure de gouvernance d'Infrastructure, car les comités de haut niveau joueront un rôle clé dans la façon dont le PPEC sera géré à l'avenir. La nomination du champion sera diffusée dans l'ensemble du Ministère.	31 déc. 2015	SMA, Politiques et Communications
2. La haute direction d'INFC devrait maintenir le PPEC pour les <u>participants actuels</u> en tenant compte des constatations découlant de la présente évaluation et en apportant des améliorations à court terme, notamment les	Recommandation adoptée. La haute direction maintiendra le PPEC pour les participants actuels et apportera des améliorations à court terme en tenant compte des constatations découlant de la présente évaluation.	30 sept. 2016	SMA, Politiques et Communications

<p>suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Préciser la gouvernance (responsabilité du programme, participation de la haute direction, surveillance). • Passer en revue les compétences, ainsi que l'apprentissage et le perfectionnement connexes. • Améliorer la compréhension du PPEC actuel en reconfirmant et en documentant les lignes directrices du programme. • Réduire le chevauchement des efforts entre l'utilisation des outils du PPEC et le Programme de gestion du rendement de la fonction publique (PGRFP). • Élaborer et mettre en œuvre un plan visant la communication des changements et des mises à jour au PPEC pour veiller à ce que les renseignements soient transmis à tous de façon régulière et uniforme. 			
<p>3. Pour évaluer les besoins en matière de gestion des personnes relativement à la collectivité des EC, la haute direction devrait déterminer si un PPEC ou d'autres stratégies sont nécessaires pour remplir les besoins opérationnels et les objectifs globaux du Ministère.</p>	<p>Recommandation adoptée. La haute direction évaluera les besoins en ressources humaines de la collectivité des EC et élaborera au besoin des stratégies pour remplir les besoins du Ministère.</p>	<p>31 déc. 2016</p>	<p>Comité de gestion du Ministère</p>

Annexe A : Résumé des constatations et des conclusions de l'évaluation

Pertinence	
1. Les EC à INFC restent en poste pendant une période un peu plus longue que les EC à l'échelle de la fonction publique. Cependant, les EC-05, EC-06 et EC-07 comptent pour la majorité des départs dans le groupe EC, et les employés de ces niveaux, ainsi que les EX-01, sont ceux qui indiquent leur intention de quitter INFC d'ici les deux prochaines années.	Conclusion : Conformément aux priorités du greffier du Conseil privé et d'Objectif 2020, on a cerné le besoin d'établir et de maintenir de façon stratégique et structurée une collectivité des EC solidement établie à INFC.
2. Les besoins organisationnels relatifs aux EC à INFC ne sont pas entièrement connus. Il est possible que le « niveau opérationnel » à INFC soit différent d'une direction générale à l'autre et qu'il ne corresponde pas à ce qui avait été défini au moment de la création du programme.	Bien que les programmes de perfectionnement soient couramment utilisés et appréciés tant par les participants que par la direction, les besoins et les défis organisationnels liés aux EC à INFC semblent être en évolution et ne sont pas entièrement connus.
3. Les objectifs du programme continuent d'être en harmonie avec les priorités du gouvernement du Canada et du Ministère, notamment l'attrait de candidats hautement qualifiés et d'employés performants de grande qualité et l'offre d'options de dotation flexibles pour constituer un effectif durable.	Par conséquent, le besoin d'attirer, de conserver et de perfectionner les EC de façon stratégique dans le but de maintenir une forte capacité au niveau opérationnel à INFC est pertinent. Toutefois, il est difficile de conclure qu'un PPEC visant précisément l'avancement des participants jusqu'au niveau EC-05 est actuellement requis.
4. Le recours à un programme de perfectionnement est une pratique appropriée et commune à l'appui des stratégies de ressources humaines.	
Rendement (atteinte des résultats)	
5. Bien que la participation au programme soit élevée, le niveau de compréhension du programme varie.	Conclusion : Sauf pour ce qui est d'attirer des personnes à INFC et de créer des occasions d'apprentissage et de perfectionnement, peu de liens ont été établis entre le programme et les résultats atteints.
6. Le niveau de connaissance du PPEC d'INFC à l'externe est inconnu. Toutefois, le programme a été un facteur déterminant dans la décision de se joindre à INFC parmi les personnes embauchées à l'externe.	
7. Tous les participants connaissent les aspects d'apprentissage et de perfectionnement du PPEC et participent à l'élaboration et à la mise en œuvre de leurs plans d'apprentissage et de perfectionnement. Les participants estiment que la détermination de leurs besoins en matière d'apprentissage est leur responsabilité.	Bien que les candidats progressent bien dans le programme et sont considérés comme très compétents, l'apprentissage et le perfectionnement, ainsi que les compétences acquises, ont été de façon générale attribués à des gestionnaires consciencieux et à des participants proactifs plutôt qu'au PPEC.
8. L'apprentissage et le perfectionnement prévus à l'intention des participants sont conformes aux lignes directrices du programme.	
9. Bien que l'apprentissage lié à l'emploi soit appuyé et ait lieu, les occasions de perfectionnement semblent manquer. Les participants ne considèrent pas que les occasions de perfectionnement au sein du PPEC sont meilleures que celles disponibles à l'extérieur du programme.	Les EC restent à INFC pour des périodes comparables aux membres des autres grands groupes professionnels à INFC et aux autres EC de la fonction publique. Bien que les finissants au programme soient plus enclins à rester, le PPEC semble être de moins en moins un facteur dans la décision de rester à INFC pour les nouveaux participants.
10. Dans l'ensemble, il semble que les participants aient acquis les compétences requises, et ce, dans le respect des exigences relatives à la période minimale à un niveau. Toutefois, les compétences acquises pourraient ne pas être attribuables au PPEC.	
11. En moyenne, les EC restent à INFC pendant une période	Bien que le nombre d'EC-05 soit demeuré

comparable aux employés des autres groupes professionnels. Le PPEC semble être de moins en moins un facteur dans la décision de rester à INFC, particulièrement dans le cas des nouveaux participants et des participants au niveau EC-04.	stable depuis le lancement du programme, l'évaluation ne peut pas démontrer que le programme contribue au maintien de la capacité en EC au niveau opérationnel étant donné le nombre limité de résultats directement liés au programme, la variation du nombre de postes EC aux niveaux subalternes et le nombre égal de postes EC supérieurs.	
12. La perception est que le PPEC aide en partie au maintien de la stabilité du niveau opérationnel à INFC qui, selon la plupart, se situe au niveau EC-05. Toutefois, il existe des préoccupations concernant un besoin de postes aux niveaux subalternes et une lourdeur dans les échelons supérieurs de l'organisation.		
Rendement (conception et mise en œuvre)		
13. Le profil de compétences du PPEC est perçu comme un bon outil pour faciliter la discussion sur l'avancement et sur la mise en œuvre de l'apprentissage et du perfectionnement. Toutefois, il y a lieu de croire qu'un examen des compétences actuelles est de mise.	<p>Conclusion : Certains aspects de la conception et de la mise en œuvre sont perçus comme des points forts par les personnes interrogées et sont uniques comparativement aux autres ministères du gouvernement. Toutefois, des éléments à améliorer ont été cernés dans la plupart des aspects du programme. Il a été déterminé que certaines questions fondamentales avaient des répercussions sur la mise en œuvre de l'ensemble du programme, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La responsabilité du programme n'est pas clairement établie et des rôles et responsabilités plus clairs sont requis. • Le PPEC n'a pas d'approche globale. Il est offert isolément dans l'ensemble de l'organisation. • Il y a des lacunes dans la conception du programme, et la documentation et la communication des règles et des processus du programme manquent d'uniformité. 	
14. Il y a lieu de croire que différents niveaux EC pourraient être ciblés par le PPEC à INFC.		
15. Le fait de cibler de multiples niveaux dans le cadre du programme est perçu comme un moyen efficace d'appuyer les besoins en matière de dotation.		
16. Le programme n'a pas de structure intégrée d'apprentissage et de perfectionnement.		
17. Bien que les exigences relatives à la période minimale à un niveau semblent suffire pour que les candidats acquièrent les compétences désignées pour chaque niveau, les points de vue à l'interne sur l'efficacité de ces exigences varient.		
18. L'expérience du processus de sélection est unique à INFC. La question visant à déterminer s'il devrait s'agir d'un outil d'évaluation officiel est débattue par les intervenants internes.		
19. La gouvernance et la surveillance du programme sont incomplètes.		
20. Il y a des lacunes dans certaines lignes directrices et certains processus du programme.		
21. Certaines lignes directrices et certains processus du programme ne sont pas assez clairs. L'échange et la communication d'information ressortent souvent comme des points à améliorer.		
Rendement (efficacité et rentabilité)		
22. Les gestionnaires recruteurs perçoivent le PPEC comme un outil de dotation économique.	<p>Conclusion : Étant donné que les coûts liés au programme ne font pas l'objet d'un suivi et qu'aucun budget n'y est alloué, l'évaluation ne peut pas se prononcer entièrement sur l'efficacité et la rentabilité du programme. L'évaluation a révélé qu'une réduction des redondances entre le PPEC et le PGR et du niveau d'efforts requis dans le cadre du processus d'évaluation est possible. D'autres gains d'efficacité pourraient être obtenus en</p>	
23. La mise en œuvre du nouveau Programme de gestion du rendement a donné lieu à des redondances avec le PPEC.		
24. Le processus d'évaluation est perçu comme laborieux en raison des exigences de documentation et d'un manque de clarté de certains aspects administratifs.		

<p>25. Le manque de ressources attirées au programme crée de l'inefficacité.</p>	<p>clarifiant le processus d'évaluation et le moment des réunions du Comité directeur du PPEC, ainsi qu'en se penchant sur les autres solutions de conception mise en œuvre par les autres ministères du gouvernement.</p>
--	--

Annexe B : Méthodologie détaillée

L'évaluation vise à déterminer de façon impartiale si le programme est encore nécessaire, à l'appui d'une discussion du Comité de gestion du Ministère. Une attention particulière a été accordée à la raison d'être du programme pour déterminer si elle est encore pertinente et à la mesure dans laquelle le PPEC atteint ses objectifs. L'évaluation a également porté sur l'efficacité de la conception et de la mise en œuvre du programme par rapport aux besoins ministériels actuels.

Portée, approche et méthodologie

L'évaluation a porté sur tous les aspects des activités du programme depuis sa création en 2009 jusqu'en 2015.

L'évaluation a été réalisée conformément aux cinq principaux problèmes examinés dans la *Politique sur l'évaluation* de 2009 du Conseil du Trésor. L'étude aborde un certain nombre de questions concernant la nécessité de maintenir le programme, son harmonisation avec les priorités gouvernementales, sa conformité aux rôles et aux responsabilités du gouvernement fédéral, l'atteinte des résultats prévus, l'efficacité de sa conception et de sa mise en œuvre et la mesure dans laquelle il est efficace et rentable.

Des données qualitatives et quantitatives ont été recueillies auprès de plusieurs sources, notamment :

- **Un examen documentaire** a été réalisé afin de comprendre et d'évaluer la conception et la mise en œuvre actuelles du programme, ainsi que son harmonisation avec les stratégies ministérielles et les priorités gouvernementales.
- **Les données administratives du PPEC** ont été analysées pour orienter les progrès à l'égard de l'atteinte des résultats du programme et de la mise en œuvre du programme.
- **Les données secondaires** issues de sources telles que le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux et le Tableau de bord de gestion pour la fonction publique (TBGFP) du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) ont été analysées pour obtenir des renseignements sur la pertinence et le rendement du programme.
- **Des entrevues auprès des principaux intervenants** ont été réalisées à l'interne pour guider tous les aspects de l'évaluation. Environ 54 entrevues à l'interne ont été réalisées avec 61 sujets, dont : des membres de la direction du programme (Comité directeur du PPEC, personnel des RH), des membres de direction auxquels se rapportent des EC, ainsi que des participants actuels et des finissants au programme. Les entrevues étaient réparties comme suit :

Tableau B.1 : Distribution des personnes interrogées et des entrevues par groupe d'intervenants

Groupe de personnes interrogées	Nombre de personnes interrogées par groupe	Nombre d'entrevues réalisées
Sous-ministres adjoints	4	4
Directeurs généraux	7	7
Directeurs	7	7
Superviseurs	7	2 entrevues de groupe
Services des Ressources humaines	3	1 entrevue de groupe
Participants	24	24
Finissants	9	9
Total	61	54

- **Un examen comparatif des programmes de perfectionnement dans d'autres ministères du gouvernement fédéral** a été réalisé afin de dégager d'autres modèles de mise en œuvre et des moyens plus rentables d'obtenir les résultats voulus. Des examens documentaires et des entrevues ont été menés, lorsque possible, auprès des programmes suivants :

Tableau B.2 : Ministères de comparaison

Type de programme/ministère	État	Examen documentaire	Entrevue
Programme de perfectionnement propre aux EC			
1. Ressources naturelles Canada	Actif	•	•
2. Statistique Canada	Actif	•	•
3. Agence des services frontaliers du Canada	Actif	•	•
4. Transports Canada	Actif	•	•
5. Environnement Canada	Actif	•	•
6. Ministère des Finances	Actif	•	•
7. Industrie Canada	Actif	•	S.O.
8. Agriculture et Agroalimentaire Canada	Actif	•	•
9. Emploi et Développement social Canada	Discontinué	•	•
10. Secrétariat du Conseil du Trésor	Discontinué	•	S.O.
11. Bureau du contrôleur général (Programme multiministériel, Programme avancé pour les analystes de politiques)	Actif	•	
Autres programmes et initiatives de perfectionnement			
12. Stratégie d'apprentissage et de perfectionnement des analystes (SCT) (Multiples groupes professionnels)	Actif	•	S.O.
13. Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers et des vérificateurs internes (RPAF/RPVI) (BCG, programme multiministériel) (FI seulement)	Actif	•	•

Limites et plans d'atténuation

L'évaluation comportait certaines limites.

Absence d'un groupe témoin et biais potentiel dans les entrevues : Étant donné que presque tous les postes admissibles sont inclus dans le programme, l'équipe d'évaluation n'a pas pu former un groupe témoin de non-participants. De plus, il se peut que les participants au programme (EC-02, EC-03 et EC-04) soient très investis dans le programme et les attentes de

perfectionnement et d'avancement qu'il promet. De ce fait, il y a un risque que les constatations découlant des entrevues en ce qui a trait à l'efficacité et au succès du programme soient biaisées en faveur d'une évaluation positive.

Atténuation : Pour réduire ce risque, des entrevues ont été menées auprès de finissants au programme qui ont eu l'expérience du programme, mais qui n'y sont plus personnellement investis, y compris ceux qui n'ont pas réussi le programme. De plus, de multiples sources ont été utilisées pour étayer les constatations relatives à l'efficacité et au succès du programme.

Absence de renseignements relatifs au coût de la mise en œuvre du programme et d'indicateurs de rendement : À l'heure actuelle, le rendement dans le cadre du programme n'est pas mesuré et aucun renseignement relatif au coût de la mise en œuvre du programme n'est disponible. Il n'y a pas de budget alloué au programme. Par conséquent, la capacité d'effectuer des analyses comparatives de l'efficacité et de la rentabilité du programme est limitée.

Atténuation : Pour atténuer cette limite, des entrevues avec des intervenants internes et d'autres ministères gouvernementaux seront utilisées dans le cadre de l'évaluation de l'efficacité des autres options possibles en matière de conception et d'efficacité de la mise en œuvre du programme.

Groupe de travail de l'évaluation

Pour appuyer le déroulement de l'évaluation, un groupe de travail a été formé. Le groupe de travail comptait des représentants de la Direction de l'évaluation, ainsi que des membres des RH responsables de la mise en œuvre du programme. Le groupe de travail s'assurait : que les questions abordées cadraient avec les politiques et les lignes directrices du CT sur l'évaluation et la reddition de compte dans le cadre des programmes; que les résultats étaient fondés sur des résultats fiables et justifiables qui reposent sur la méthodologie convenant le mieux au contexte de l'évaluation; que l'évaluation était menée dans le cadre d'un processus de collaboration où tous les principaux intervenants ont été représentés et ont eu l'occasion de présenter leurs idées et leurs points de vue.

Annexe C : Autres solutions de conception qui pourraient convenir à INFC

Après examen des programmes des autres ministères gouvernementaux et après discussion, il a été déterminé qu'il existe d'autres conceptions qui pourraient être étudiées par INFC à des fins d'amélioration de l'efficacité et de la rentabilité du programme. Il est important de noter que certains de ces programmes ont une conception considérablement différente, que certains existent depuis plus de 30 ans et que certains sont offerts dans des ministères gouvernementaux où la population d'employés EC est beaucoup plus importante. Il faut donc prendre en considération ce que font certains programmes :

- **Faire fond et s'aligner sur le Programme de gestion du rendement – volet Gestion des talents :** Certains des programmes examinés se sont liés au PGRFP. Le moment des évaluations en vue d'une promotion est déterminé en tenant compte des réalisations en matière de perfectionnement ou des taux rendement élevés, et non en fonction de critères de temps. Certains programmes similaires à celui d'INFC ont intégré les taux de rendement à l'évaluation en vue d'une promotion ou se servent d'un taux de rendement élevé à titre d'indicateur pour l'évaluation en vue d'une promotion accélérée. Ces liens additionnels au PGRFP réduisent les redondances entre les programmes.
- **Mettre l'accent sur l'apprentissage et le perfectionnement plutôt que sur l'avancement. Les promotions sont accordées en fonction des besoins organisationnels :** Les candidats de certains programmes, tels que le Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers et des vérificateurs internes (RPAF/RPVI), achèvent le programme lorsqu'ils ont atteint les objectifs d'apprentissage et de perfectionnement, et non lorsqu'ils sont promus. Dans le cadre de ce programme et d'autres programmes, lorsque l'on détermine qu'un candidat a acquis les compétences requises pour passer au niveau suivant, il est évalué et s'il réussit, il est ajouté à un bassin de candidats partiellement évalués, ce qui signifie qu'il est disponible aux fins d'une évaluation complète en vue d'une promotion si besoin est. Ces programmes mettent l'accent sur l'apprentissage et le perfectionnement plutôt que sur l'aspect d'avancement des candidats. L'avancement est fondé sur la demande et les besoins organisationnels, non pas sur l'offre de candidats.
- **Adopter une approche par cohortes pour l'admission :** Certains programmes, particulièrement ceux qui existent à titre de stratégie dans le cadre d'un plan de gestion des personnes, adoptent une approche par cohortes pour l'admission fondée sur un nombre annuel prédéterminé de places dans le programme. Les organisations ayant adopté cette approche la considèrent efficace, car il ne requiert qu'un seul processus de dotation ministériel (ou dans certains cas, le recours au processus de recrutement universitaire de la CFP), et l'admission, l'orientation, l'apprentissage, etc. des candidats sont coordonnés et planifiés au préalable en fonction d'un seul échéancier.
- **Entreprendre un effort concerté :** Le Programme avancé pour les analystes de politiques (PAAP) regroupe plusieurs ministères et organismes centraux qui combinent leurs efforts pour fournir un recrutement, un apprentissage et un perfectionnement conjoints à un petit nombre de candidats d'élite. Les candidats sont attirés à un ministère d'attache au début du programme et doivent retourner à ce ministère pendant une période de temps donnée lorsqu'ils ont terminé avec succès leurs affectations au sein de différents ministères et

organismes centraux. Les ministères s'acquittent à tour de rôle des responsabilités liées au recrutement et créent et accueillent tous des affectations. Le programme est perçu comme étant rentable et efficace, car les responsabilités liées au recrutement, à la sélection, au perfectionnement et à l'évaluation sont partagées entre les ministères, et les candidats acquièrent une vaste expérience en peu de temps (deux ans). Par conséquent, il pourrait s'agir d'une option potentielle si une approche par portefeuille était étudiée.

Annexe D : Liste des termes et abréviations

DGVE	Direction générale de la vérification et de l'évaluation
SMA	Sous-ministre adjoint
AS	Groupe Services administratifs
DGSM	Direction générale des services ministériels
DG	Directeur général
EC	Groupe Économique et services de sciences sociales
PPEC	Programme de perfectionnement des EC
DGPFM	Direction générale des ponts fédéraux de Montréal
FPF	Fonction publique fédérale
ETP	Équivalent temps plein
RH	Ressources humaines
INFC	Infrastructure Canada
IS	Groupe Services d'information
PAP	Plans d'apprentissage et de perfectionnement
BDPRH	Bureau du dirigeant principal des ressources humaines
DGPC	Direction générale des politiques et des communications
CGP	Comité de gestion des personnes
DGOP	Direction générale des opérations des programmes
FP	Fonction publique
CFP	Commission de la fonction publique
SAFF	Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux
TBGFP	Tableau de bord de gestion pour la fonction publique
PGRFP	Programme de gestion du rendement de la fonction publique
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Annexe E : Références

- Canada. Greffier du Bureau du Conseil privé. *Objectif 2020*. 2014.
- Canada. Greffier du Bureau du Conseil privé. *Huitième rapport du Comité consultatif du premier ministre sur la fonction publique*. Mars 2014.
- Canada. Greffier du Bureau du Conseil privé. *Neuvième rapport du Comité consultatif du premier ministre sur la fonction publique*. Mars 2015.
- Canada. Greffier du Conseil privé. *Vingt-et-unième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada*. Mars 2014.
- Canada. Infrastructure Canada. *Ébauche : Plan d'activités intégré 2015-2016*.
- Canada. Infrastructure Canada. *Programme de perfectionnement des EC*. Septembre 2013.
- Canada. Infrastructure Canada. *Plan intégré des activités et des ressources humaines 2013-2014*.
- Canada. Infrastructure Canada. *Nouveau lancement du Programme de perfectionnement des EC. Présentation à l'intention des gestionnaires*. 25 septembre 2013.
- Canada. Infrastructure Canada. *Instrument de subdélégation des pouvoirs en matière de ressources humaines*. Novembre 2014.
- Canada. Infrastructure Canada. *Plan d'activités intégré 2014-2015*. Octobre 2014.
- Canada. Infrastructure Canada. *Rapport sur les plans et les priorités 2014-2015*. Mars 2014.
- Canada. Infrastructure Canada. *Rapport sur les plans et les priorités 2015-2016*. Mars 2015.
- Canada. Infrastructure Canada. *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*. 2004.
- Canada. Justice Canada. *Loi sur la gestion des finances publiques, article 12a*). 1985.
- Canada. Bureau du dirigeant principal des ressources humaines. *Un cadre de perfectionnement en leadership pour la fonction publique du Canada*. 2010.
- Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Gestion des ressources humaines – Rapport annuel au Parlement 2011-2012*. Décembre 2012.
- Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *2014. Résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux par question pour Infrastructure Canada*. Mars 2015.
- Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Aperçu démographique de la fonction publique fédérale, 2013*. Mars 2013.
- Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Directive sur la gestion du rendement*. 2013.
- Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*. 2008.
- Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Programme de gestion du rendement pour les employés*. Mars 2015.