



BÂTIR UN AVENIR DYNAMIQUE :

LA PROCHAINE GÉNÉRATION
DE TALENTS DE LA FONCTION
PUBLIQUE

RAPPORT FINAL

JUNE 2017





Le Forum des politiques publiques travaille avec tous les ordres de gouvernement, le service public, le secteur privé, les syndicats, les institutions postsecondaires, les ONG et les groupes autochtones dans le but d'améliorer les résultats en matière de politiques pour les Canadiennes et les Canadiens. En tant qu'organisme non partisan, orienté vers ses membres, le Forum des politiques publiques travaille « de l'inclusion vers la conclusion », en organisant des débats sur des enjeux politiques fondamentaux et en identifiant de nouvelles solutions et trajectoires pour l'avenir. Depuis 30 ans, le Forum des politiques publiques a brisé les barrières entre les secteurs, contribuant à un changement judicieux, propice à bâtir un Canada plus fort.

© 2017, Forum des politiques publiques

ISBN: 978-1-988886-00-8

Bureau d'Ottawa

1400 - 130, rue Albert Street

Ottawa, ON, Canada, K1P 5G4

Tel/Tél. : 613. 238.7858

Fax/Télec. : 613.7990

www.ppforum.ca

[@ppforumca](https://www.instagram.com/ppforumca)

AVEC NOS REMERCIEMENTS À NOS PARTENAIRES



TABLE DES MATIÈRES

Avec nos remerciements à nos partenaires	3
Table des matières	4
Résumé	5
Introduction	9
L'image de la fonction publique	13
Recrutement de talents : s'imposer comme employeur compétitif	17
Engagement des employés : susciter la fierté au travail	26
Redéfinir l'image de la fonction publique pour la génération future : principes directeurs	34
Annexe A - Questions des entrevues	36
Annexe B - Ordres du jour des tables rondes	38
Annexe C - Liste des participants et des participantes	40

RÉSUMÉ

Entre septembre 2016 et mars 2017, le Forum des politiques publiques a analysé les perceptions actuelles des jeunes Canadiens et Canadiennes concernant les carrières dans la fonction publique, dans le but d'identifier des occasions de moderniser les stratégies de recrutement et de rétention au sein du secteur public. S'appuyant sur des entretiens et des tables rondes auxquels ont participé 80 étudiants et jeunes professionnels dans tout le pays, cette étude nationale a été lancée notamment pour répondre aux tendances démographiques touchant les services publics et aux nouvelles réalités du monde du travail façonnées par l'évolution des contextes, des compétences et des aspirations professionnelles.

RECRUTEMENT DE TALENTS

Les points de vue de la génération Y concernant la fonction publique varient selon les rôles, les juridictions et les contextes régionaux. En particulier, notre étude met en lumière des vues divergentes sur la contribution significative, la sécurité financière et l'expérience enrichissante qu'offrent les carrières dans la fonction publique. Contrairement au secteur privé, le secteur public ne parvient toujours pas à répondre aux attentes plus grandes en matière d'amélioration de l'information et de l'engagement, et d'augmentation de l'efficacité et de la souplesse dans le recrutement. Il existe spécifiquement des possibilités aptes à consolider les initiatives de sensibilisation, les critères de sélection, les processus de candidature et les pratiques d'orientation à travers la fonction publique, notamment :

- Élaboration d'un contenu marketing présentant un panorama complet de la fonction publique et de solides arguments en faveur d'une carrière dans ce secteur.
- Organisation plus régulière d'événements sur les campus où les leaders de la fonction publique, émergents et en place, peuvent partager leurs expériences avec les étudiants.

- Renforcement des bassins de talents à travers l'identification et l'établissement de relations avec des candidats prometteurs au tout début de leurs études postsecondaires, voire avant.
- Rayonnement plus ample, notamment auprès des facultés non traditionnelles (sciences, commerce et ingénierie, par exemple) et des campus situés hors des grandes villes.
- Lancement de concours interdisciplinaires d'étude de cas où les étudiants issus de différents programmes travaillent ensemble pour relever les défis des politiques publiques.
- Révision des critères de sélection, de manière à garantir l'utilisation d'un langage accessible, à prendre en compte les compétences transférables et à rationaliser les critères obligatoires, afin d'éliminer les obstacles inutiles.
- Modernisation des systèmes de recrutement en ligne en permettant aux candidats de suivre l'état de leur candidature tout au long du processus.
- Orientation obligatoire pour l'ensemble des nouvelles recrues incluant une trousse d'accueil complète et des pratiques normalisées (p. ex : travail en équipe et mentorat).

ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS

La culture organisationnelle façonne l'expérience au sein de la fonction publique. Attirés par la perspective d'avoir une incidence sur la vie sociale, un grand nombre d'étudiants et de jeunes professionnels choisissent d'entrer dans la fonction publique. Pourtant, dans bien des cas, ils sont confrontés à des attitudes complaisantes et à des barrières hiérarchiques qui minent leur productivité. Certes, une vision d'entreprise et un esprit d'initiative individuel sont importants, mais selon la plupart des membres de la génération Y (âgés de 18 à 34 ans en 2015), les gestionnaires jouent un rôle central dans la création d'un milieu de travail et d'apprentissage stimulant. Voici les principales recommandations en faveur d'une fonction publique évolutive permettant aux gestionnaires d'exploiter pleinement les talents :

- Favoriser une organisation du travail souple qui soit apte à stimuler la productivité des fonctionnaires sans compromettre la culture du milieu de travail ni les résultats ministériels.
- Cerner les occasions d'intégrer de nouvelles technologies qui contribuent à promouvoir la collaboration professionnelle et à améliorer l'efficacité opérationnelle.
- Créer des mécanismes de codification de la mémoire de l'organisation, afin de garantir continuité et progrès après le remplacement ou le départ à la retraite de fonctionnaires.
- Adopter une approche systématique de formation des gestionnaires favorisant l'homogénéité des normes et le renforcement des capacités.
- Intégrer la gestion des talents en tant que principal critère dans l'évaluation de rendement des gestionnaires, afin d'accroître la responsabilisation et de promouvoir une culture d'amélioration continue.
- Développer des boucles de rétroaction à travers l'établissement de liens entre les fonctionnaires et les dirigeants des ministères et les collectivités d'intervenants.
- Responsabiliser les jeunes fonctionnaires talentueux en leur offrant des occasions enrichissantes de développement professionnel et de leadership.

REDÉFINIR L'IMAGE DE LA FONCTION PUBLIQUE POUR LA GÉNÉRATION FUTURE

Au travers de nos discussions menées dans tout le pays, nous avons également cerné les valeurs organisationnelles qui trouvent davantage un écho auprès des étudiants et des jeunes professionnels. Les employeurs de la fonction publique doivent reconnaître qu'en définitive, c'est la qualité du milieu de travail quotidien qui permet d'attirer les nouveaux talents et de retenir les meilleurs. Ensemble, ces cinq principes directeurs définissent le

type de fonction publique apte à répondre aux priorités de la prochaine génération de talents :

- ***Faire passer les gens en premier*** en reconnaissant les contributions des employés, l'investissement dans leur développement et la prise en compte de leur bien-être.
- ***Partager les responsabilités*** par un développement des talents mutuellement avantageux pour l'employeur et l'employé, allant de la connaissance des aspirations individuelles à l'établissement d'organisations d'apprentissage.
- ***Encourager l'esprit d'entreprise*** de manière à créer un lieu de travail dynamique où la collaboration interne fait office de norme plutôt que d'exception.
- ***Favoriser l'apprentissage intergénérationnel*** à travers le dialogue, l'échange de connaissances, la collaboration et le réseautage informel, afin d'assurer la continuité et de tirer profit de la diversité.
- ***Soutenir une responsabilisation efficace*** en trouvant l'équilibre entre gestion des risques et esprit d'innovation, de sorte que les processus se traduisent par des résultats significatifs pour les citoyens et les citoyennes.

INTRODUCTION

La gestion efficace des talents est une cible mouvante, du fait de l'évolution des contextes, des priorités organisationnelles et des attentes professionnelles. Aujourd'hui, la fonction publique canadienne est confrontée au vieillissement de la main-d'œuvre et à une concurrence plus intense autour des éléments talentueux. Outre la planification de la relève, elle doit également se préparer à relever de nouveaux défis politiques en renforçant les capacités tout en garantissant la productivité. La fonction publique fédérale, par exemple, a défini une vision consistant à développer un « effectif compétent, confiant et très performant qui adopte de nouvelles méthodes de travail et qui met à contribution la diversité des talents pour répondre aux besoins en évolution du pays. »¹ S'inspirant de cette approche, les fonctions publiques municipales et provinciales réfléchissent également à la meilleure façon de recruter et de retenir la prochaine génération de talents.

Selon l'article « The Boomer Shift » paru dans *The Globe and Mail*, le Canada compte désormais plus de personnes âgées de plus de 65 ans que de jeunes de moins de 15 ans, et les baby-boomers représentent plus d'un quart de la population.² L'évolution démographique est encore plus importante au sein de la fonction publique fédérale, où 47 000 fonctionnaires arriveront à la retraite d'ici les cinq prochaines années.³ Entre 2000 et 2013, le nombre d'employés âgés de 50 à 59 ans et de ceux âgés de 60 ans et plus⁴ a augmenté respectivement de 32 pour cent et de 161 pour cent.

Parallèlement, la proportion des membres de la génération Y dans les effectifs canadiens se fait de plus en plus importante. Selon les données de Statistique Canada et d'Environics Analytics, ces personnes représentaient 37 pour

¹ <https://www.canada.ca/fr/conseil-prive/organisation/greffier.html>

² <http://www.theglobeandmail.com/globe-investor/retirement/the-boomer-shift-how-canadas-economy-is-headed-for-majorchange/article27159892/>

³ <https://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique/services/publications/rapports-annuels/rapport-annuel-commission-fonction-publique-canada-2015-2016.html>

⁴ <http://www.macleans.ca/politics/ottawa/the-federal-public-services-baby-boomer-problem/>

cent de la main-d'œuvre canadienne en 2015, soit la plus grande des cohortes générationnelles.⁵ Les membres de la génération Y hautement qualifiés font face à un risque de sous-emploi, dans la mesure où les travailleurs plus âgés retardent leur départ à la retraite et où les nouvelles technologies réduisent les besoins en main-d'œuvre de divers secteurs. Néanmoins, la fonction publique doit continuer à lutter pour recruter des talents dans un monde du travail en expansion constante. Le développement de l'entrepreneuriat social, par exemple, offre de nouvelles possibilités de réaliser des changements au-delà de la fonction publique.

Par ailleurs, il faut tenir compte du fait que les jeunes professionnels sont soumis à des pressions professionnelles inédites dans la société hyperconnectée actuelle. L'étalage en ligne d'histoires de réussites de la génération Y peut susciter de l'optimisme quant aux innombrables possibilités de changer le monde. Une plus grande sensibilisation risque, cependant, d'augmenter la pression concurrentielle et d'intensifier l'angoisse professionnelle chez les étudiants et les jeunes professionnels qui n'ont de cesse de se comparer les uns aux autres. Bien que constituant une source potentielle d'emplois valorisants, la fonction publique ne peut pas se reposer sur ses lauriers dans cette nouvelle réalité, où les jeunes professionnels veulent avoir un impact immédiat tout en étant en quête de défis variés pour se maintenir au même niveau que leurs pairs.

La fonction publique doit également revoir ses besoins en matière de compétences compte tenu de l'évolution des demandes et des incertitudes grandissantes. Comme ce fut souligné dans le rapport du FPP intitulé *Une fonction publique horizontale, flexible et tournée vers l'avenir*, « le rôle de la fonction publique devient de plus en plus ambigu en raison du degré d'interdépendance mondiale, du rythme du changement, du volume croissant d'informations et de l'acuité accrue de la surveillance par le public. » Pour réussir dans ce nouvel environnement, la fonction publique devra me-

⁵ <http://www.environicsanalytics.ca/docs/default-source/eauc2015-presentations/dougnorris-afternoonplenary.pdf?sfvrsn=6%20>

ner une réflexion sur les types de compétences nécessaires et sur la meilleure façon d'exploiter les talents, afin de garantir de meilleurs résultats pour les Canadiens et les Canadiennes.

PRÉSENTATION DU PROJET ET APPROCHE

En partenariat avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, le gouvernement de l'Alberta et le gouvernement de la Nouvelle-Écosse (Commission de la fonction publique), le Forum des politiques publiques a lancé une initiative nationale en septembre 2016 dans l'objectif d'explorer les possibilités d'améliorer les pratiques de recrutement et de rétention de la fonction publique. Que représente la fonction publique pour les jeunes aujourd'hui? Comment les employeurs de la fonction publique peuvent-ils rester compétitifs alors que les tendances professionnelles évoluent? Comment la fonction publique peut-elle amener les nouveaux talents à briller? En mobilisant différents profils d'étudiants et de jeunes professionnels partout au pays, notre objectif est de définir des stratégies concrètes pour bâtir la prochaine génération de talents de la fonction publique.

Le projet a commencé par un examen des études actuelles sur la gestion des talents de la fonction publique, dans le contexte plus large de l'évolution des tendances professionnelles et du milieu de travail. Comme base pour mener des discussions plus ciblées avec des étudiants et jeunes professionnels, nous avons synthétisé ces études sous la forme d'un document de travail, qui fait essentiellement état des pressions subies par les employeurs de la fonction publique, des perceptions des Canadiens et des Canadiennes concernant les carrières dans la fonction publique et des approches communes de recrutement des talents et de mobilisation en milieu de travail.

En nous appuyant sur les contributions de nos partenaires concernant les questions des études et des participants au projet, nous avons mené des entrevues téléphoniques auprès d'étudiants et de jeunes professionnels dans chaque région du Canada et auprès de responsables du développement des

talents dans la fonction publique. En février 2017, nous avons également organisé six tables rondes à Edmonton, à Halifax et à Ottawa pour y entendre quelques jeunes Canadiens et Canadiennes ciblés employés par nos partenaires ou qui envisageant d'entrer dans la fonction publique. Les tables rondes d'Ottawa se sont déroulées dans la salle de conférence du Forum des politiques publiques, tandis que d'autres discussions se sont tenues au Peter Lougheed Leadership College, à l'Université de l'Alberta (Edmonton), et à l'École d'administration publique de l'Université Dalhousie (Halifax, Nouvelle-Écosse). (Les questions des entrevues et les programmes des tables rondes forment les annexes A et B.)

Dans chaque ville, nous avons réuni une table ronde formée de jeunes fonctionnaires issus des trois ordres de gouvernement et une autre formée d'étudiants postsecondaires inscrits dans différents programmes. C'est pour tenir compte d'éventuelles différences dans le vécu et l'expérience professionnelle des participants et ainsi orienter la discussion sur les questions touchant particulièrement chaque groupe que nous avons organisé plusieurs tables rondes. Pour l'ensemble des entrevues et des tables rondes, ce sont 80 jeunes Canadiens et Canadiennes au total à qui nous avons demandé de faire part de leurs opinions personnelles et de leurs expériences professionnelles au sein de la fonction publique. (Voir la liste des participants au projet à l'annexe C.)

L'IMAGE DE LA FONCTION PUBLIQUE

Tout employeur qui souhaite recruter les meilleurs talents doit avoir une image de marque forte. Dans le cadre de notre étude, nous avons demandé à des membres de la génération Y ce qu'ils pensent de la fonction publique et ce qui motive certains d'entre eux à poursuivre une carrière dans ce secteur. Malgré certaines idées reçues concernant la fonction publique, nos discussions ont mis en lumière des points de vue divergents sur trois grands thèmes : la capacité d'apporter une contribution significative, le désir de sécurité financière et les perspectives de développement professionnel. Parfois, les perspectives variaient selon les rôles organisationnels, les ordres de gouvernement et les contextes régionaux.

CONTRIBUTION SIGNIFICATIVE

De façon générale, les étudiants et les jeunes professionnels considèrent la fonction publique comme une organisation unique où des personnes ambitieuses, talentueuses et consciencieuses peuvent servir collectivement pour le bien public. La plupart des participants s'accordent à dire que travailler dans la fonction publique peut être « stimulant et gratifiant – une chance de contribuer à quelque chose de plus grand que soi. » Bien que les secteurs privé et à but non lucratif puissent eux aussi avoir une portée sociale, la mission et la portée de la fonction publique à cet égard sont uniques.

L'idée de s'attaquer à des enjeux sous différents angles séduit particulièrement les membres de la génération Y que nous avons sollicités. Comme l'a souligné une personne interrogée, « on ne peut pas considérer les problèmes à partir d'un seul secteur », et la fonction publique contribue considérablement en ce sens à faire le pont entre une panoplie de perspectives. Soucieux de réaliser un changement vaste et durable, de nombreux étudiants choisissent d'entrer dans la fonction publique, une avenue qui leur permet d'explorer une foule de défis complexes et d'élaborer des solutions politiques susceptibles d'avoir une incidence positive sur un nombre de collectivités.

Selon un des participants, « nous vivons dans une société de l'immédiateté »; en d'autres termes, les jeunes talents ambitieux recherchent « un équilibre entre vitesse et portée. » Comparativement aux employeurs des secteurs privé et à but non lucratif, cependant, la fonction publique, tous secteurs de compétences confondus, est souvent dépeinte comme « une grosse machine qui tourne au ralenti. » Les jeunes professionnels ayant travaillé dans différents secteurs conviennent que les grandes organisations peuvent elles aussi avoir leur lot de bureaucratie. Néanmoins, les délais sont généralement plus flous dans la fonction publique, car il faut parfois des années, voire des décennies pour élaborer et réaliser des programmes et politiques gouvernementaux.

Un certain nombre de jeunes fonctionnaires voient un contraste entre les rôles associés aux politiques versus ceux liés à la prestation de services ou de programmes, cette dernière donnant des résultats a priori plus concrets et immédiats. Les emplois dans la fonction publique impliquant des interactions régulières avec les citoyens, les citoyennes et divers intervenants offrent une rétroaction directe, moins courante pour ceux et celles dont le mandat est lié aux politiques. Il existe toutefois une exception importante chez les fonctionnaires municipaux, qui soulignent avoir un impact plus visible à l'échelle des villes. Étant donné les différences dans la portée et l'ampleur de leurs actions, il se peut que les fonctionnaires fédéraux et provinciaux ne voient pas facilement dans quelle mesure leur travail quotidien concourt au bien public.

SÉCURITÉ FINANCIÈRE

La sécurité d'emploi étant de plus en plus rare dans notre société, de nombreux membres de la génération Y reconnaissent les avantages financiers d'un emploi dans la fonction publique. Concernant la fonction publique fédérale en particulier, certaines inquiétudes ont été soulevées quant à la fréquence accrue des contrats temporaires ou occasionnels et quant aux problèmes de déploiement du système de paye Phénix. Malgré tout, les étudiants et les jeunes professionnels continuent de considérer la fonction publique comme l'un des rares grands employeurs à offrir un emploi sûr dans une économie de plus en plus instable.

Dans chacune des régions, la sécurité financière est un facteur important quand vient le temps pour les jeunes professionnels de prendre de grandes décisions de vie (acheter une maison, fonder une famille, par exemple). Ce constat semble démentir les idées reçues sur les priorités de la génération Y, à savoir le désir de mobilité professionnelle, le besoin d'élargir constamment les réseaux sociaux et la réticence à s'installer en un lieu donné. Nos discussions menées à Ottawa et à Edmonton ont confirmé l'incidence des étapes de la vie sur les décisions professionnelles. Les participants aux tables rondes organisées à Halifax se sont par ailleurs dits plus préoccupés par leurs perspectives économiques en général, pointant du doigt le peu de débouchés professionnels, particulièrement à l'extérieur des villes, et la difficulté de joindre les deux bouts avec un poste de premier échelon dans la fonction publique en région.

Même si la perception que les salaires sont bas dans la fonction publique n'est pas nouvelle, la réalité est plus nuancée, dans la mesure où les échelles de traitement varient selon les rôles et les régions. En général, les salaires d'entrée dans la fonction publique sont souvent supérieurs à ceux du privé, mais l'inverse peut aussi être vrai pour les postes d'échelons supérieurs. En fait, les occasions qu'offre le privé semblent plus intéressantes pour les doctorants en quête d'un meilleur « retour sur leur investissement éducatif. » Comme les employeurs sont moins nombreux à proposer des régimes de retraite et autres avantages sociaux, nombre de participants apprécient les avantages comparatifs d'un emploi dans la fonction publique, notamment la possibilité de concilier vie familiale et vie professionnelle, un équilibre potentiellement plus difficile à trouver au privé.

DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Nombreux sont les étudiants à envisager d'entrer dans la fonction publique dès leur première et leur deuxième année universitaire. Connaître une personne ayant de l'expérience dans ce secteur, qu'il s'agisse d'un parent ou d'un mentor, permet d'être au fait des perspectives offertes par la fonction publique et incite généralement à suivre des trajectoires similaires. Comme les membres de la génération Y cherchent plutôt à bâtir leur carrière qu'à simplement décrocher un emploi, la fonction publique continue de séduire

ceux et celles qui savent les innombrables possibilités de perfectionnement et d'apprentissage continu qu'elle offre.

Outre la recherche d'un emploi qui contribue au bien public, étudiants et jeunes professionnels portent leur intérêt sur des organisations aptes à leur offrir une expérience enrichissante. Or l'envergure et la portée de la fonction publique en général sont synonymes d'un monde de possibilités professionnelles englobant différents rôles et différents enjeux. De nombreux participants sont particulièrement intéressés par les programmes de rotation, lesquels permettent de travailler dans plusieurs ministères et de jouer différents rôles, une manière pour eux d'enrichir leurs compétences tout en découvrant ce qui leur plaît le plus.

La fonction publique est toutefois souvent perçue comme une entité unique – en somme, vous travaillez *pour le gouvernement*. Peu de personnes savent en quoi consiste la fonction publique et quelles sont les options de carrière. Par ailleurs, certains participants estiment que l'idée d'une carrière à vie dans la fonction publique peut dissuader les membres de la génération Y d'intégrer ce secteur. C'est dire qu'il y a un écart entre les perceptions courantes de la fonction publique et les expériences concrètes dans ce secteur, qui sont bien souvent diversifiées et évolutives. Selon les participants, on peut faire beaucoup plus pour mettre en valeur la grande diversité des carrières au sein des ministères.

RECRUTEMENT DE TALENTS : S'IMPOSER COMME EMPLOYEUR COMPÉTITIF

Vis-à-vis de ces premières impressions sur une institution méconnue, le recrutement dans la fonction publique apparaît un volet essentiel de la gestion des talents. La fonction publique en général continue de recevoir un grand nombre de candidatures. Néanmoins, une question demeure : les stratégies de recrutement permettent-elles d'acquérir les talents de qualité et diversifiés nécessaires pour s'adapter à l'évolution des besoins? Comparativement aux employeurs d'autres secteurs, la fonction publique n'est pas toujours en phase avec les attentes de la génération Y sur le plan de la qualité de l'information et de la mobilisation, mais aussi quant à l'efficacité et à la souplesse du recrutement. Malgré de nombreuses évolutions positives dans ces domaines, notre étude suggère qu'il existe la possibilité de renforcer le marketing de la fonction publique, de moderniser les critères de sélection, de rationaliser les processus de candidature et d'améliorer les pratiques d'orientation.

PROMOUVOIR LA FONCTION PUBLIQUE

Dans l'ensemble, les participants ont le sentiment que la fonction publique peut renforcer ses stratégies marketing à travers une meilleure mobilisation et un plus vaste rayonnement. Comparativement aux employeurs du privé, la fonction publique n'est pas assez active sur les campus, ses activités de recrutement se limitant aux salons de l'emploi. De plus, la fonction publique prend généralement contact avec des étudiants à la fin de leurs études, alors que les meilleurs d'entre eux savent déjà, pour la plupart, vers quelle carrière ils se dirigeront une fois le diplôme en poche. Constamment bombardés d'informations de nos jours, les étudiants aiment par ailleurs quand les employeurs prennent le temps de les rencontrer pour connaître leurs aspirations professionnelles et faire le pont entre celles-ci et les priorités de l'organisation.

Comme lacune, les participants ont aussi nommé l'absence d'investissement dans le développement de relations stratégiques avec des établissements postsecondaires pour défendre des intérêts communs. Même s'il y a plus d'initiatives ciblées telles que les [Sous-ministres champions des relations](#)

universitaires (initiative fédérale), il n'empêche que les efforts pour faire connaître les possibilités qu'offre la fonction publique restent sporadiques. En comparaison, les employeurs du secteur privé nouent plus volontiers des liens avec des centres de carrières basés sur les campus, une collaboration utile pour cibler des recrues potentielles et entrer en contact avec elles. Certains participants soulignent également le fait que la fonction publique ne fait pas suffisamment appel à ses jeunes dirigeants pour en faire des ambassadeurs de la diversité des cheminements de carrières dans ce secteur.

Actuellement, le recrutement dans la fonction publique semble limité à quelques branches des sciences sociales. Si la fonction publique fait appel à la recherche appliquée et à des compétences techniques dans différents domaines, il reste que les étudiants en sciences, en commerce et en génie, entre autres disciplines, sont rarement sensibilisés à un choix de carrière dans ce secteur. De plus, la fonction publique pourrait mieux tirer parti des talents qui viennent de partout dans le monde en engageant des étudiants internationaux, lesquels sont de plus en plus nombreux à fréquenter des établissements postsecondaires canadiens. Pour diversifier le recrutement davantage, les participants proposent aussi d'étendre les campagnes menées par la fonction publique au-delà des grandes villes.

REPENSER LES CRITÈRES DE SÉLECTION

Certains étudiants et jeunes professionnels se heurtent à des obstacles pour intégrer la fonction publique. Les compétences en langue française requises, particulièrement au fédéral, peuvent restreindre le bassin de talents spécifiquement aux régions où le bilinguisme est plus fréquent. En outre, une concentration plus importante des postes dans la fonction publique de la région de la capitale nationale limite les possibilités d'embauche des membres moins mobiles de la génération Y. Les participants de toutes les régions s'accordent à dire qu'il est difficile pour un jeune professionnel issu d'autres secteurs d'entrer dans la fonction publique, car la reconnaissance des compétences transférables est limitée. Le fait est que souvent, pour occuper un emploi dans la fonction publique, il faut avoir une expérience au gouvernement, ce qui favorise ainsi ceux et celles qui ont commencé une carrière très tôt

dans ce secteur, souvent durant leurs études postsecondaires ou dans le cadre de programmes d'enseignement coopératif ou de recrutement étudiant. En fait, selon de nombreux participants, il est plus facile pour les gestionnaires de la fonction publique d'amener les étudiants à finalement occuper un emploi permanent que de les recruter à la fin de leurs études par le biais de mécanismes externes.

En outre, la fonction publique doit absolument trouver une manière efficace de trier les milliers de candidatures qu'elle reçoit pour un poste donné; néanmoins, il y a matière à amélioration – en adoptant une approche plus équilibrée qui redéfinit les compétences sans compliquer le recrutement à l'excès. Selon une personne interrogée, « dénicher des talents relève plus de l'art que de la science. » Pourtant, la fonction publique continue d'appliquer des critères rigides. Les participants estiment par ailleurs que les établissements postsecondaires peuvent aider les étudiants à mieux cerner et expliquer les compétences acquises au cours de leurs études, tout en leur présentant un éventail plus large de trajectoires professionnelles, au-delà des professions universitaires ou classiques dans les domaines du droit, de la médecine et du génie. Bien que l'adéquation organisationnelle soit essentielle pour réussir, la réduction des obstacles inutiles permettrait déjà à la fonction publique de rester représentative des collectivités qu'elle sert, tout en s'adaptant à l'évolution de leurs besoins.

RATIONALISER LE PROCESSUS DE CANDIDATURE

De nombreux étudiants et jeunes professionnels ont fait part de leurs frustrations à l'égard des processus de candidature de la fonction publique. Une critique courante concernait le manque de transparence : aujourd'hui, à l'ère du numérique, les candidats s'attendent à recevoir une réponse immédiate et à pouvoir suivre plus facilement le stade de leur candidature. Comme les processus de recrutement de la fonction publique sont généralement plus longs que ceux d'autres secteurs, les candidats acceptent souvent d'autres offres avant de recevoir une réponse de la part des employeurs du secteur public. Un participant a insisté sur ce point en ajoutant ceci : « vous avez besoin d'argent pour subvenir à vos besoins pendant le processus de recrutement. »

Afin de ne pas perdre les meilleurs talents, la fonction publique doit se doter de systèmes en ligne de façon plus généralisée, de sorte que les candidats puissent suivre leur candidature, un outil qui constitue de plus en plus la norme plutôt que l'exception parmi d'autres grands employeurs.

Au cours de nos discussions, les participants ont également formulé des critiques sur la nature « robotique » des processus de sélection. Pour passer la première phase de sélection informatisée, les candidats doivent démontrer leurs compétences en employant des mots et des phrases spécifiquement utilisés dans les offres d'emploi de la fonction publique. Ceux et celles qui n'ont aucune expérience dans la fonction publique ou qui méconnaissent le vocabulaire gouvernemental peuvent, par conséquent, être désavantagés. Il convient de noter que de jeunes fonctionnaires ont fait part de leurs inquiétudes à l'égard de processus mécaniques similaires appliqués dans le cadre de concours internes; ces processus ne permettent pas d'évaluer adéquatement les qualifications ni de déterminer l'aptitude globale des candidats. Afin de faire face à l'évolution des besoins, la fonction publique en général s'emploie à instaurer une approche plus souple pour les responsables de l'embauche, comme le démontre la [Nouvelle orientation en dotation](#) au fédéral.

NORMALISER L'ORIENTATION DES EMPLOYÉS

Un recrutement réussi ne prend pas fin à la décision d'embauche. Selon un grand nombre de participants, le processus inclut également l'intégration de la fonction publique, depuis l'organisation matérielle jusqu'aux ressources de formation pour les nouveaux employés. La qualité des processus d'accueil varie beaucoup d'un ministère et d'un organisme à l'autre, d'où la nécessité de mieux systématiser l'orientation dans la fonction publique. De plus, des participants travaillant dans différents types de fonction publique ont indiqué que l'accueil semble être considéré comme secondaire, dans la mesure où certains gestionnaires délèguent cette responsabilité aux nouvelles recrues.

Cette orientation inadéquate risque de créer une impression négative et de compromettre l'esprit d'équipe. Des participants ont même mentionné des cas extrêmes où de nouveaux employés ne sont même pas présentés à leurs collègues à leur arrivée. Afin d'améliorer l'orientation dans la fonction publique, les participants estiment que fournir de la documentation sous forme de cahiers de transition, par exemple, permettrait d'avoir une meilleure compréhension du ministère visé, notamment des rôles et responsabilités ainsi que des politiques et programmes en question. Par ailleurs, quand il existe de la documentation d'orientation, elle n'est pas systématiquement fournie par les gestionnaires ni facilement accessible aux employés. Outre des ressources normalisées, des mesures d'organisation matérielle de base telles que la préparation des espaces de travail doivent être prises au préalable, de sorte que les nouveaux employés puissent s'intégrer sans délai dans leur équipe.

RECOMMANDATIONS RÉALISABLES :

- **Élaboration d'un contenu marketing présentant un panorama complet de la fonction publique et de solides arguments en faveur d'une carrière dans ce secteur.**

Rares sont les contenus marketing en ligne à communiquer efficacement ce qui distingue la fonction publique d'autres avenues de carrière. Une exception notable toutefois :

le document « [10 bonnes raisons de vous joindre à la fonction publique du Canada](#) » du Gouvernement du Canada. Or il convient de créer un message plus accrocheur, en offrant aux jeunes professionnels la possibilité de contribuer au contenu promotionnel, notamment de partager leurs expériences en ligne à travers des articles, des entrevues et des témoignages. De plus, personnaliser les informations de recrutement en ligne selon des groupes ciblés pourrait aider la fonction publique à diversifier son bassin de talents. Le [site Web dédié aux docteurs et aux chercheurs expérimentés](#) de la Banque d'Angleterre peut servir de modèle à cet égard.

- **Organisation plus régulière d'événements sur les campus où les dirigeants de la fonction publique, émergents et en place, peuvent partager leurs expériences avec les étudiants.**

Les campagnes de recrutement de la fonction publique seraient plus dynamiques si des dirigeants inspirants et de jeunes professionnels à haut potentiel y participent. Une telle implication directe aide non seulement à remettre en cause les idées fausses, mais donne aussi une touche humaine à ladite « bureaucratie anonyme. » Les activités de recrutement pourraient ne pas être limitées aux salons de l'emploi traditionnels et aussi prendre la forme de tables rondes, d'ateliers interactifs et de rencontres informelles animés par de jeunes dirigeants de la fonction publique. Grâce au [Programme visant les fonctionnaires en résidence](#) en place à l'échelle fédérale, par exemple, l'Université Memorial et l'Agence de promotion économique du Canada atlantique renforcent la présence de la fonction publique sur les campus et créent ainsi des liens avec les étudiants tout en jetant des ponts professionnels devant eux.

- **Renforcement des bassins de talents à travers l'identification et l'établissement de relations avec des candidats prometteurs au tout début de leurs études postsecondaires, voire avant.**

Afin d'accroître la connaissance et l'intérêt à l'égard des carrières au gouvernement, il convient de nouer des relations avec les étudiants au secondaire et au cours des deux premières années du cheminement postsecondaire, moment où plusieurs d'entre eux n'ont pas encore choisi un programme spécifique. Approfondir ces relations au fil des années est ensuite possible, pour amener les étudiants à mieux comprendre les carrières dans la fonction publique et à mieux s'y préparer. L'Office d'investissement du Régime de pensions du Canada tire profit de cette approche proactive qui consiste à repérer les étudiants à fort potentiel et à développer des relations avec ces derniers au tout début de leurs études postsecondaires.

- **Rayonnement plus ample, notamment auprès des facultés non traditionnelles (sciences, commerce et génie, par exemple) et des campus situés à l'extérieur des grandes villes.**

Il s'agit de bâtir des relations avec des dirigeants au postsecondaire (administrateurs et enseignants) dans un éventail plus large de disciplines, afin d'élargir et de diversifier le recrutement dans la fonction publique dans des domaines autres que les arts et les sciences sociales. Dans certains cas, la fonction publique emploie déjà de jeunes professionnels en tant qu'ambassadeurs, de manière à étendre leurs relations à travers les facultés, les institutions et les collectivités. Le [programme Kroeger Policy Connect de l'Université Carleton](#), lequel propose aux étudiants de première année différentes trajectoires professionnelles, constitue une autre stratégie que la fonction publique pourrait envisager conjointement avec d'autres facultés.

- **Lancement de concours interdisciplinaires d'étude de cas où les étudiants issus de différents programmes travaillent ensemble pour relever les défis des politiques publiques.**

Pour capter l'intérêt des étudiants et démontrer la multidisciplinarité du processus d'élaboration de politiques, il convient d'organiser des concours d'études de cas axés sur la résolution de

problèmes concrets. Ces défis peuvent s'inscrire dans le cadre de campagnes de recrutement plus vastes, de manière à inclure des étudiants dans diverses disciplines. L'[Alberta Not-for-Profit Case Competition](#) est une initiative intersectorielle d'études de cas à but non lucratif à laquelle participent non seulement des employeurs du secteur privé, mais aussi des organisations publiques telles que TEC Edmonton. En Nouvelle-Écosse, GoverNext (réseau d'employés du gouvernement provincial), le Réseau des futurs leaders de la Nouvelle-Écosse et le groupe régional de l'Institut de l'administration publique du Canada ont récemment créé [Policy Hack 2.0](#), un concours d'études de cas sur l'administration publique ouvert à tous les fonctionnaires de la Nouvelle-Écosse. Une approche similaire pourrait être adoptée sur les campus pour dynamiser le processus de recrutement.

- **Révision des critères de sélection de manière à garantir l'utilisation d'un langage accessible, à prendre en compte les compétences transférables et à rationaliser les critères obligatoires, afin d'éliminer les obstacles inutiles.**

Il s'agit d'élaborer des contenus marketing mieux accessibles, rédigés dans un langage compréhensible pour des candidats externes à la fonction publique. Les critères d'emploi peuvent également inclure des compétences et des habiletés applicables à tous les secteurs. Et plutôt que le statu quo, il faut veiller à ce que les compétences linguistiques et les années d'expérience requises soient en fait pertinentes pour le poste en question. Par exemple, le gouvernement de la Nouvelle-Écosse a décidé de réduire les barrières à l'embauche pour les jeunes en redéfinissant les exigences d'expérience des postes de premier échelon.

- **Modernisation des systèmes de recrutement en ligne en permettant aux candidats de suivre l'état de leur candidature tout au long du processus.**

Il s'agit d'améliorer les systèmes de recrutement en ligne en intégrant une fonction de suivi des candidatures, qui permet de

voir clairement l'ensemble du processus et fournit des mises à jour régulières du statut des candidatures. Si réduire les délais est plus difficile à mettre en pratique, une telle information peut à tout le moins permettre aux candidats de mieux suivre le processus de recrutement et de faire des choix éclairés.

- **Orientation obligatoire pour l'ensemble des nouvelles recrues incluant une trousse d'accueil complète et des pratiques normalisées (p. ex : travail en équipe et mentorat).**

Afin que le processus d'accueil soit uniforme, les dirigeants ministériels, le personnel des ressources humaines et les chefs d'équipe peuvent collaborer à l'élaboration et à la mise à jour de trousse d'orientation destinées à toutes les nouvelles recrues. Outre des mesures d'organisation matérielle (préparation des espaces de travail, par exemple), il faut créer les conditions permettant aux nouvelles recrues d'entrer en relation avec leurs collègues et prévoir des activités de mentorat pour les aider à s'adapter à une nouvelle culture professionnelle.

ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS : SUSCITER LA FIERTÉ AU TRAVAIL

Si la culture organisationnelle peut façonner l'expérience professionnelle, c'est bien la gestion des talents qui détermine en fin de compte l'engagement des employés et leur maintien en poste. À l'instar des jeunes professionnels qui ont diverses attentes comme employés, les dirigeants dans la fonction publique ont différents styles de gestion. Nos discussions ont cependant révélé un manque d'uniformité dans la qualité d'encadrement au sein du secteur public. Même si des priorités organisationnelles et des normes de référence pour la gestion des talents existent parfois sur papier, les jeunes fonctionnaires constatent autre chose sur le terrain, d'une région à l'autre. Tout employé motivé souhaite apporter sa contribution et évoluer professionnellement. Pour bien optimiser les talents, la fonction publique doit aider ses gestionnaires à favoriser un environnement de travail qui valorise l'autonomie et investit dans le développement des personnes.

FAÇONNER UNE CULTURE ÉVOLUTIVE

La culture organisationnelle a souvent été évoquée dans nos conversations avec les jeunes fonctionnaires, et en particulier l'impact des attitudes complaisantes, du fonctionnement en silos et des rapports hiérarchiques sur l'engagement des employés. La complaisance a beaucoup été citée lors de nos tables rondes et plusieurs participants l'ont illustrée avec des exemples de défaitisme et de sous-performance flagrants. Une métaphore révélatrice, souvent entendue lors de nos tables rondes, compare le niveau d'engagement d'un fonctionnaire à « un feu qui s'éteint peu à peu. » Plus particulièrement, les étudiants et les jeunes professionnels ont évoqué l'illusion de productivité, c'est-à-dire lorsque des gestionnaires sous-utilisent les nouveaux talents et conseillent aux jeunes recrues ambitieuses d'en faire moins.

Le fait d'entendre des commentaires comme quoi travailler équivaut simplement à « un jour de cotisation-retraite de plus » ne fait que saper le moral davantage. Même si un changement de culture est difficile, les participants estiment qu'il est possible de progresser à petite échelle sous l'impulsion

de dirigeants dévoués, capables de remettre continuellement en question le statu quo.

Les hiérarchies et les silos, fréquents dans les grandes organisations, peuvent nuire à la communication interne et à la collaboration. Dans le secteur public, les ministères et organismes ont tendance à fonctionner comme des organisations séparées, depuis l'élaboration des politiques jusqu'à la gestion des talents. Si les hauts fonctionnaires se réunissent plus régulièrement, le dialogue interministériel aux niveaux hiérarchiques inférieurs semble moins aisé. Les couches hiérarchiques accentuent les divisions internes et sont source d'inefficacité, ce qui souvent complique excessivement le travail et sape la confiance. L'un des participants a illustré la situation ainsi :

« Avant, je présentais directement mes dossiers à mon SMA. Lorsqu'une nouvelle conseillère principale et un nouvel SMA ont rejoint mon équipe, la procédure a changé. Maintenant, je dois par exemple soumettre mon travail à une conseillère qui n'a jamais été impliquée dans le dossier. Elle en prend connaissance, pose des questions, puis le communique à son SMA, qui demande à la conseillère de me poser d'autres questions. Si nous considérons notre temps de travail en termes de dépense de l'argent des contribuables, j'estime que cette approche n'est pas très productive et qu'elle ne fait qu'engendrer une perte de temps. »

Travailler dans des structures aussi fragmentées peut donner aux jeunes fonctionnaires l'impression d'être déconnectés de leurs collègues et de la mission collective de la fonction publique. Et même si certains éléments de la fonction publique se sont dotés de réseaux officiels et informels, il semble que les échanges mutuels entre ces plateformes sont rares. De meilleurs canaux de communication au sein des ministères et entre les ministères aideraient à créer une atmosphère plus collaborative, c'est-à-dire propice à l'échange d'idées et de pratiques entre fonctionnaires.

Outre des organisations très performantes, où la collaboration est la norme, les jeunes professionnels recherchent des environnements de travail qui s'adaptent à l'évolution de leurs besoins et intègrent les nouvelles technologies. Plus spécifiquement, ils sont nombreux à désirer des conditions de travail souples quant au lieu et au mode de travail. Travailler à distance ou avoir un horaire sur mesure peut notamment être utile aux employés qui font de longs trajets pour se rendre au bureau ou qui doivent jongler avec de multiples obligations. La technologie peut améliorer la flexibilité et la productivité, mais l'adoption des nouveaux outils est généralement lente dans la fonction publique. Lors des tables rondes organisées à Edmonton et à Halifax, les participants ont indiqué que certains ministères ne fournissent pas d'ordinateurs portables et que d'autres utilisent encore des disquettes. Malgré de rares exceptions d'environnements de travail innovants, nos recherches montrent qu'il existe une très grande marge d'amélioration au sein de la fonction publique.

DONNER LA PRIORITÉ À LA GESTION DES TALENTS

S'il est un élément qui fait consensus chez les participants, c'est bien que l'expérience de la fonction publique « passe ou casse » selon le gestionnaire responsable. Or la qualité de l'encadrement varie d'un gestionnaire à l'autre. Même si le développement des talents est une composante essentielle d'un encadrement efficace, tous les gestionnaires de la fonction publique ne le voient pas ainsi. Dans les faits, la culture d'automotivation est en place à certains endroits dans la fonction publique, mais cette approche ne peut fonctionner que si l'employeur est de la partie. Comme l'a fait remarquer un participant, il n'est pas du tout motivant d'entendre un gestionnaire vous dire : « c'est à vous de rendre votre travail intéressant. »

Dans de nombreux cas, des programmes d'apprentissage sont mis au point, mais pas toujours réalisés. Certains gestionnaires sont réticents à approuver des activités de développement professionnel, estimant le temps passé au bureau plus important. Selon une personne interrogée : « dans la fonction publique, on a tendance à évaluer le rendement selon la façon de travailler plutôt qu'en fonction des résultats. » Même si les gestionnaires doivent

chapeauter les tâches administratives et les priorités ministérielles, leur impact – et, plus généralement, celui de la fonction publique – est finalement lié à leur capacité à obtenir le meilleur des personnes qui les entourent.

D'après les jeunes fonctionnaires sondés, les bons gestionnaires sont ceux qui s'intéressent à votre développement professionnel et vous proposent concrètement des occasions d'apprendre, notamment des mandats ambitieux, des formations, des conférences externes et des événements de réseautage. À l'heure où de nombreuses initiatives de la fonction publique sont mises de l'avant sur différentes plateformes et par le bouche-à-oreille, les gestionnaires peuvent jouer un rôle important dans l'accompagnement des jeunes professionnels vers de nouveaux débouchés. Et pour que la gestion des talents ne soit pas laissée au hasard, les participants estiment nécessaire d'adopter une approche plus systématique et rigoureuse dans la formation des gestionnaires de la fonction publique. L'évaluation du rendement des gestionnaires pourrait également intégrer la rétroaction des personnes supervisées, dans une optique d'amélioration continue.

RECONNAÎTRE LA CONTRIBUTION DES EMPLOYÉS

Les employés demeurent motivés et mobilisés s'ils peuvent apporter une contribution significative et si leur apport est reconnu. Pour nombre de jeunes fonctionnaires, notamment ceux et celles impliqués dans l'élaboration des politiques, le lien entre leur travail quotidien et les décisions gouvernementales n'est pas toujours facile à voir. L'un des participants à nos tables rondes a comparé le processus politique au fait d'observer un ballon s'éloigner dans les airs – les politiques sont préparés sans même que leurs rédacteurs initiaux n'aient de cap. Et même si la plupart des fonctionnaires sont conscients qu'il est peu probable que leurs idées soient mises en œuvre telles quelles, ils aiment avoir des commentaires tout au long du processus, et notamment de savoir en quoi leur travail s'inscrit dans la vision globale.

Nous avons aussi constaté un manque de vision assez généralisé dans la fonction publique, au sens où les employés s'embourbent dans des détails bureaucratiques et perdent de vue le sens de leur travail. Les jeunes

professionnels à l'esprit citoyen se tournent souvent vers le secteur à but non lucratif pour sa vocation sociale explicite et son impact concret sur des communautés spécifiques. À l'inverse, les participants estiment que, même si la fonction publique a une mission sociale à grande échelle, les fonctionnaires sont souvent déconnectés des personnes visées par leur mission, surtout au fédéral. Pour donner plus de sens à leur travail, les participants trouvent utile d'aller sur le terrain afin de passer du temps avec les citoyens et les citoyennes et avec différents intervenants. Des initiatives d'implication du public peuvent également aider à concevoir des politiques et des programmes publics plus efficaces.

APPUYER LE DÉVELOPPEMENT DES CARRIÈRES

Les jeunes professionnels sont en quête d'occasions de développement professionnel sous différentes formes. Parmi les avantages supposés d'une carrière dans la fonction publique figurent les possibilités de formation et de perfectionnement. Or nombre de participants vivent une réalité inverse en raison des budgets serrés et de l'information limitée. Savoir naviguer dans la panoplie de cheminements de carrière peut également sembler une tâche titanesque. Pour répondre efficacement aux attentes relatives au développement des talents, la fonction publique doit continuellement fournir aux employés de l'information sur les perspectives de carrière, des conseils et un accompagnement. Un exemple remarquable en la matière vient du gouvernement de la Nouvelle-Écosse, où les fonctionnaires peuvent faire appel à un spécialiste du développement de carrières pour avoir des conseils personnalisés sur leur développement professionnel.

Pour nombre de jeunes fonctionnaires, les programmes de rotation et de détachement pour des projets spécifiques – qui prévoient de déployer les employés dans d'autres équipes, ministères ou gouvernements, voire dans d'autres secteurs pour une période de temps définie – figurent parmi les options intéressantes d'évolution professionnelle. La mobilité latérale peut aussi constituer une option séduisante, lorsque des schémas de classification rigides et de longues procédures de validation freinent l'avancement. Même si les dirigeants de la fonction publique ne devraient pas hésiter à promouvoir

les jeunes professionnels très performants, certains participants indiquent néanmoins que d'autres avenues doivent être offertes à celles et ceux qui n'auraient pas un profil spécialement adapté ou d'intérêt pour les postes d'encadrement.

RECOMMANDATIONS RÉALISABLES :

- **Favoriser une organisation du travail souple qui soit apte à stimuler la productivité des fonctionnaires sans compromettre la culture du milieu de travail ni les résultats ministériels.**

Un environnement de travail plus souple, qui permet aux jeunes fonctionnaires de travailler à distance et d'adapter leurs horaires selon les besoins, peut améliorer la productivité des employés et aligner la fonction publique sur les meilleures pratiques d'autres secteurs. Cette souplesse peut être un argument intéressant pour les jeunes professionnels qui souhaitent travailler dans un environnement évolutif qui répond à leurs besoins et valorise leur implication dans d'autres sphères.

- **Identifier les occasions d'intégrer de nouvelles technologies qui contribuent à promouvoir la collaboration professionnelle et à améliorer l'efficacité opérationnelle.**

Tout en contrôlant les risques liés à la sécurité et à la confidentialité, il s'agit d'essayer de nouvelles technologies qui peuvent faciliter la collaboration, comme les outils Slack ou Google Hangouts. Sur certains plans, il est également possible de mettre de nouvelles technologies à profit afin d'améliorer l'élaboration des politiques et la prestation de services. À tout le moins, la fonction publique pourrait remplacer les technologies dépassées lorsque des solutions de remplacement adaptées existent.

- **Créer des mécanismes de codification de la mémoire de l'organisation, afin de garantir la continuité et le progrès après le remplacement ou le départ à la retraite de fonctionnaires.**

Avec un nombre de départs à la retraite important prévu pour les prochaines années, le fait de donner la priorité au transfert des connaissances, au sein des équipes et des ministères, aidera la fonction publique à conserver un précieux savoir et à s'appuyer sur des pratiques éprouvées. Plusieurs mécanismes sont envisageables, comme l'intégration de canaux de communication ouverte entre les ministères et au sein d'eux, le mentorat intergénérationnel, des conférences internes ou des entretiens de départ avec des dirigeants de la fonction publique.

- **Adopter une approche systématique de formation des gestionnaires favorisant l'homogénéité des normes et le renforcement des capacités.**

Il s'agit de veiller à ce que tous les employés qui accèdent à des postes de gestion bénéficient d'une formation normalisée détaillant les attentes et, qu'une fois en service, les gestionnaires aient des possibilités d'apprentissage continu. Plus particulièrement, en fournissant aux gestionnaires de nombreuses études de cas sur les approches efficaces et sur les défis courants, il est possible d'optimiser les styles de gestion. En complément à la création de réseaux (comme la Communauté nationale des gestionnaires), la consolidation du savoir sur le développement professionnel peut améliorer l'accès des gestionnaires aux outils et aux ressources leur permettant d'assurer une meilleure gestion des talents.

- **Intégrer la gestion des talents en tant que principal critère dans l'évaluation de rendement des gestionnaires, afin d'accroître la responsabilisation et de promouvoir une culture d'amélioration continue.**

L'intégration d'un volet gestion des talents (notamment le développement des employés) dans les évaluations de rendement des gestionnaires peut favoriser les meilleures pratiques et contribuer à la productivité. Parallèlement à une utilisation efficace des plans d'apprentissage, une rétroaction continue de la part

des employés peut être bénéfique aux gestionnaires de la fonction publique. Le mécanisme de rétroaction ascendante piloté par l'Agence du revenu du Canada est un exemple prometteur à cet égard.

- **Développer des boucles de rétroaction à travers l'établissement de liens entre les fonctionnaires et les dirigeants des ministères et les collectivités d'intervenants.**

Pour demeurer motivés et mobilisés, les jeunes fonctionnaires doivent savoir qu'ils apportent une contribution significative. En développant les boucles de rétroaction, la fonction publique peut aider les employés à comprendre leur rôle et à voir leur impact sur les priorités stratégiques globales. Les ministères peuvent créer des canaux de communication ouverte entre les employés et les hauts fonctionnaires. Et pour rendre leur travail sur les politiques plus tangible, il est également possible de donner plus l'occasion aux fonctionnaires d'interagir avec les citoyens et les citoyennes, de même qu'avec différents intervenants.

- **Responsabiliser les jeunes fonctionnaires talentueux en leur offrant des occasions enrichissantes de développement professionnel et de leadership.**

Aux jeunes professionnels talentueux, la fonction publique pourrait offrir des possibilités d'apprentissage complémentaires, par exemple des mandats, des détachements et des programmes de rotation. Or plutôt que de servir uniquement à occuper les employés très productifs, ces projets spéciaux doivent avoir du sens, c'est-à-dire contribuer à atteindre les objectifs de tel programme ou de telle politique. Parmi les meilleures pratiques notables, citons les innovations en matière d'accompagnement professionnel mises en œuvre au sein de la Edmonton Economic Development Corporation (Société de développement économique d'Edmonton).

REDÉFINIR L'IMAGE DE LA FONCTION PUBLIQUE POUR LA GÉNÉRATION FUTURE : PRINCIPES DIRECTEURS

Même si nos recherches ont permis de mettre le doigt sur des aspects précis pouvant être améliorés, certains thèmes généraux ont émergé autour des valeurs organisationnelles les plus importantes pour les jeunes fonctionnaires d'aujourd'hui. Pour attirer les meilleurs talents, la fonction publique se doit de reconnaître que la meilleure stratégie de recrutement consiste à créer un environnement de travail attrayant et productif. En d'autres termes, les employés motivés et les expériences de travail positives sont les meilleurs moyens de promouvoir les emplois dans la fonction publique. Rédigés à partir des conversations organisées avec des étudiants et de jeunes professionnels dans toutes les régions du pays, les principes directeurs énoncés ci-dessous résument le type de fonction publique susceptible d'attirer et de motiver la prochaine génération de talents.

- ***Faire passer les gens en premier*** : Le succès de n'importe quelle organisation repose sur ses ressources humaines. L'efficacité des politiques, programmes et services publics est le fruit d'une fonction publique compétente et dévouée. Pour répondre efficacement à l'évolution des besoins des citoyens et des citoyennes, tous les fonctionnaires doivent avoir le sentiment de travailler dans un environnement où leur contribution, leur développement et leur bien-être sont importants.
- ***Partager les responsabilités*** : Comme le développement des talents est mutuellement avantageux pour l'employé et pour l'employeur, les deux ont des responsabilités l'un envers l'autre. Les fonctionnaires doivent adopter une démarche proactive pour la gestion de leur carrière, en faisant connaître ce qui les intéresse et ce à quoi ils aspirent. De son côté, la fonction publique (représentée par chaque ministère et gestionnaire) doit créer des

structures favorisant l'apprentissage, où le développement des carrières est une priorité.

- ***Encourager l'esprit d'entreprise*** : Une communication ouverte et une véritable collaboration caractérisent les environnements de travail dynamiques qui optimisent les potentiels et attirent les talents désireux de laisser une marque. Or bâtir une fonction publique adaptative implique de partager les talents, le savoir et les innovations au sein des ministères et entre eux, mais aussi d'uniformiser les réseaux pour obtenir de meilleurs résultats ensemble.
- ***Favoriser l'apprentissage intergénérationnel*** : Même si les jeunes professionnels apportent une énergie nouvelle et des idées neuves, les employés de longue date ont une expérience précieuse et sont les gardiens de la mémoire de l'organisation. En rapprochant toutes les générations par le dialogue, le partage du savoir, la collaboration et le réseautage informel, la fonction publique améliorera non seulement la continuité des pratiques en milieu de travail, mais pourra aussi récolter des perspectives variées.
- ***Soutenir une responsabilisation efficace*** : Malgré l'impérative imputabilité, la fonction publique doit aussi continuellement réfléchir à ses processus pour s'assurer de toujours œuvrer à des fins significatives pour les citoyens. Depuis l'administration interne jusqu'à l'élaboration des politiques, trouver un équilibre entre gestion des risques et esprit d'innovation pourrait réduire ces inefficacités bureaucratiques qui freinent la productivité interne et limitent la portée externe.

ANNEXE A - QUESTIONS DES ENTREVUES

ÉTUDIANTS DIPLÔMÉS ET JEUNES PROFESSIONNELS :

1. Pourriez-vous vous présenter et nous parler de vos études actuelles/de votre travail actuel?
2. Une carrière dans la fonction publique vous intéresse-t-elle? Pourquoi ou pourquoi pas?
3. Des occasions d'emploi dans le secteur public se sont-elles présentées à vous?
4. Comment pourrait-on mieux faire la promotion des carrières dans la fonction publique?
5. Quels types de partenariats favoriseraient le recrutement dans la fonction publique?
6. En quoi la fonction publique pourrait-elle correspondre à votre définition d'un environnement de travail idéal?

JEUNES FONCTIONNAIRES :

1. Pourriez-vous vous présenter et nous parler de votre poste actuel au sein de la fonction publique?
2. Qu'est-ce qui vous a poussé à vous intégrer la fonction publique?
3. Estimez-vous que vos études vous ont préparé à votre poste actuel?
4. Comment la fonction publique pourrait-elle améliorer ses efforts de recrutement?
5. À quel point êtes-vous satisfait des possibilités d'avancement et de perfectionnement dans la fonction publique?
6. Que la fonction publique pourrait-elle faire pour mieux mobiliser son personnel?
7. Envisagez-vous une longue carrière dans la fonction publique? Pourquoi ou pourquoi pas?

CHARGÉS DE DÉVELOPPEMENT DES TALENTS DANS LA FONCTION PUBLIQUE :

1. Pourriez-vous vous présenter et nous parler de votre poste actuel au sein de la fonction publique?
2. Quels sont vos principaux canaux de recrutement?
3. Avez-vous des pistes envisageables pour recruter davantage de talents?
4. Comment la fonction publique pourrait-elle exploiter certains partenariats pour améliorer le recrutement?
5. Comment votre organisation s'y prend-elle pour créer un environnement de travail motivant?
6. Que la fonction publique pourrait-elle faire pour améliorer davantage la gestion des talents?
7. Quels obstacles pourraient empêcher de mettre vos suggestions en pratique?

CHARGÉS DE DÉVELOPPEMENT DES CARRIÈRES DANS DES UNIVERSITÉS :

1. Pourriez-vous vous présenter et nous parler de votre poste actuel au sein de votre université?
2. Comment fait-on la promotion des emplois sur le campus?
3. Avez-vous constaté de nouvelles tendances de recrutement chez les employeurs?
4. Avez-vous constaté d'importants changements chez les étudiants et les étudiantes dans la planification de leur carrière?
5. Quelles possibilités d'améliorer le recrutement dans la fonction publique voyez-vous?
6. Comment les universités pourraient-elles contribuer plus au renforcement des capacités de la fonction publique?

ANNEXE B – ORDRES DU JOUR DES TABLES RONDES

TABLES RONDES AVEC DE JEUNES PROFESSIONNELS ET PROFESSIONNELLES

- | | |
|------------------|---|
| 8 h 30 – 8 h 45 | Présentations <ul style="list-style-type: none">• Tour de table• Remarques préliminaires de Winnie Wong, responsable des politiques, et d'Emerson Csorba, associé, Forum des politiques publiques |
| 8 h 45 – 9 h 50 | Table ronde <ul style="list-style-type: none">• Qu'est-ce qui vous a motivé à vous intégrer la fonction publique et dans quelle mesure votre expérience correspond-t-elle à vos attentes?• Comment les employeurs de la fonction publique peuvent-ils maximiser les talents existants et mobiliser plus efficacement les nouvelles recrues?• Voyez-vous des pistes envisageables pour améliorer l'apprentissage et l'avancement des jeunes fonctionnaires? |
| 9 h 50 – 10 h 00 | Synthèse <ul style="list-style-type: none">• Observations finales des participants• Prochaines étapes |

TABLES RONDES AVEC DES ÉTUDIANTS ET ÉTUDIANTES

- | | |
|-------------------|---|
| 10 h 30 – 10 h 45 | Présentations <ul style="list-style-type: none">• Tour de table• Remarques préliminaires de Winnie Wong, responsable des politiques, et d'Emerson Csorba, associé, Forum des politiques publiques |
| 10 h 45 – 11 h 50 | Table ronde <ul style="list-style-type: none">• Que trouvez-vous attrayant et non attrayant dans les carrières proposées par la fonction publique? |

- Comment la fonction publique pourrait-elle améliorer ses efforts de recrutement pour élargir son bassin de talents?
- En quoi les employeurs de la fonction publique répondent-ils à vos attentes relatives à l'environnement de travail?

11 h 50 – 12 h 00

Conclusion

- Observations finales des participants
- Prochaines étapes

ANNEXE C – LISTE DES PARTICIPANTS ET DES PARTICIPANTES

TABLES RONDES À EDMONTON

Courtenay Badran

Étudiante de premier cycle en chimie

Université de l'Alberta

Adam Danyleyko

Stagiaire aux politiques

Alberta Economic Development and Trade

John Evjen

Étudiant de premier cycle en éducation

Université de l'Alberta

Katherine Launier

Analyste de projets stagiaire

Alberta Children's Services

Matt MacDonald

Analyste des politiques de santé

Alberta Health

Jessica MacQueen

Stagiaire en marketing et diffusion

Alberta Advanced Education

Alexandra Martin

Étudiante de premier cycle en science politique

Université de l'Alberta

Shalon McFarlane

Responsable de la gestion technologique

TEC Edmonton

Kabir Nadkarni

Étudiant de premier cycle en génie

Université de l'Alberta

Ankur Pandit

Étudiant de premier cycle en communication

Université de l'Alberta

Abel Paulos

Adjoint de recherche

Alberta Corporate Human Resources

Kirsten Poon

Sénatrice et membre de la

collectivité des « Global Shapers »

Université de l'Alberta

Daniel Purcell

Adjoint administratif, Direction

générale de la santé des

Premières nations et des Inuits

Santé Canada

Cameron Raynor

Étudiant de premier cycle en

science économique

Université de l'Alberta

Dan Rose

Spécialiste des relations avec les intervenants

Edmonton Economic

Development Corporation

Mike Sandare

*Vice-présidente externe de
l'association étudiante*
Université de l'Alberta

Taylor Wynn

*Coordonnateur du service de
renseignements au public*
Alberta Advanced Education

Tharsini Sivananthajothy

*Étudiante de cycle supérieur en
santé publique*
Université de l'Alberta

Simon Yackulic

Agent de relations publiques
Alberta Education

Jason Wang

Étudiant de premier cycle en génie
Université de l'Alberta

TABLES RONDES À HALIFAX

Kelly Bennett

Conseillère en communications
Communications Nova Scotia

Janet Kravetz

*Analyste de politiques, Politiques
et services ministériels*
Ministère du Travail et de
l'Éducation post-secondaire
de la Nouvelle-Écosse

Jenny Benson

*Analyste des politiques et de la
recherche*
Service Nouvelle-Écosse

Danielle Léger

*Étudiante de cycle supérieur en
administration publique*
Université Dalhousie

Taylor Currie

*Étudiante de cycle supérieur en
administration publique*
Université Dalhousie

Adelle MacCarthy

Adjointe aux programmes
Ministère du Travail et de
l'Éducation post-secondaire
de la Nouvelle-Écosse

Salman Dostmohammad

*Étudiant de cycle supérieur en
administration publique*
Université Dalhousie

Nathan Oulton

Commis aux documents
Ministère des Ressources
naturelles de la Nouvelle-Écosse

Erika Hunter

*Étudiante de premier cycle en
travail social*
Université Dalhousie

Katie Powe

*Étudiante de cycle supérieur en
administration publique*
Université Dalhousie

Clark Jang

Agent de relations de travail
Ministère de la Défense nationale

Samantha Ratnam

Agente de recherche et en statistiques

Service Nouvelle-Écosse

Anne Richard

Présidente, Société étudiante d'administration publique

Université Dalhousie

Victoria Riley

Agente

Bureau des véhicules automobiles,
Service Nouvelle-Écosse

Rima Thomeh

Coordonnatrice, Service de recherche/planification/français

Commission de la fonction publique de la Nouvelle-Écosse

Michelle Venturini

Analyste de politiques, Politique et planification

Commission de la fonction publique de la Nouvelle-Écosse

Brittany White

Coprésidente, GoverNEXT

Gouvernement de la Nouvelle-Écosse

TABLES RONDES À OTTAWA

Sari Abdallah

Directeur adjoint

Direction générale des ressources humaines,
Agence du revenu du Canada

Laura Blanke

Étudiante de premier cycle en criminologie

Université d'Ottawa

Sharmaarke Abdullahi

consultant en affaires

Prévention du crime Ottawa

Jeanna Chan

Conseillère

Secrétariat du renouvellement de la fonction publique
Bureau du Conseil privé

Sabrina Ahmad

Spécialiste en communications

Forum des politiques publiques

Emily Denis

Psychologue

Direction générale des services et de l'innovation, Commission de la fonction publique du Canada

Kent Aitken

Récipiendaire de la Bourse des premiers ministres du Canada

Forum des politiques publiques

Sandra DiGnagbo

Coordonnatrice nationale

Réseau des jeunes fonctionnaires fédéraux, gouvernement du Canada

Megan Beretta

Adjointe de recherche

Université d'Ottawa

Ryan Billard

Étudiant de premier cycle en génie

Université Carleton

Lucas Dixon*Économiste*

Un Canada branché, Innovation,
Sciences et Développement
économique Canada

Ethan Elliott*Étudiant de premier cycle en
science politique et en droit*

Université d'Ottawa

Aalya Essa*Coprésidente pour la région de la
capitale nationale*

Réseau des jeunes professionnels,
gouvernement du Canada

Wayne Fan*Économiste*

Direction de l'analyse économique
et des statistiques,
Pêches et Océans Canada

Jillian LeBlanc*Étudiante de premier cycle en
communication et administration
publique*

Université d'Ottawa

Nicole McMartin*Étudiante de premier cycle en dé-
veloppement international*

Université d'Ottawa

Xenia Menzies*Analyste de politiques subalterne*

Secrétariat de la jeunesse, Bureau
du Conseil privé

Christopher Millar*Analyste*

Relations extérieures et avec les
Autochtones, Affaires autoch-
tones et du Nord Canada

Adam Moscoe*Conseiller en politiques*

Direction des affaires internatio-
nales, Environnement et Change-
ment
climatique Canada

Mathilde Ngo Mbom*Analyste financière*

Services ministériels, Environne-
ment et Changement climatique
Canada

Rebecca Sanford*Étudiante de premier cycle en
commerce*

Université d'Ottawa

Darren Touch*Adjoint aux politiques subalterne*

Forum des politiques publiques

Greg White*Analyste des politiques*

Communauté des régulateurs fé-
déraux, Santé Canada

ENTREVUES

Vass Bednar

Associée principale
Politique publique, Airbnb

Megan Beretta

Adjointe de recherche
Université d'Ottawa

Amanda Bernardo

Analyste des politiques
Direction des politiques, des affaires législatives et du Cabinet, Parcs Canada

Angela Chen

Analyste principale
Impact Capitalyst

Luc Clair

Doctorant en économie de la santé
Université McMaster

Luis Corredor Duarte

Stagiaire diplômé
Ville de Saskatoon

Susan Drodge

Fonctionnaire en résidence
(*Agence de promotion économique du Canada atlantique*)
Université Memorial

Joe Fraser

Directeur
Diversité et inclusion, Commission de la fonction publique de la Nouvelle-Écosse

Jean-Pierre Godbout

Coprésident pour le Québec
Réseau des jeunes fonctionnaires fédéraux, Gouvernement du Canada

Arjun Gupta

Directeur exécutif
National Scholarship Foundation

Laura Henderson

Conseillère en ressources humaines
Affaires autochtones et du Nord
Canada

Thenuka Karunaratne

Fondateur
AdMark Technologies

Nikita Kiran-Singh

Étudiante en médecine
Université de l'Alberta

Weiyun Lin

Doctorante en génie de l'environnement
Université Memorial

Donna Lohstraeter

Gestionnaire, Politique stratégique
Commission de la fonction publique de l'Alberta

Christina MacLeod

Directrice exécutive
Ignition Startup Zone Inc.

Brody McDonald

Directeur adjoint des communications
Société royale du Commonwealth du Canada

Mandee McDonald

Gestionnaire de programme
Dechinta Centre for Research and Learning

Jessica Newcombe

Agente administrative

Agence canadienne de développement économique du Nord

Susan Osborne

Spécialiste en développement de carrière

gouvernement de la Nouvelle-Écosse

Trevor Phillips

Coordonnateur de la réussite des étudiants autochtones aux études supérieures

Université du Manitoba

Taylor Stocks

Stagiaire en politique publique

Harris Centre, Université Memorial

Emily Thompson

Gestionnaire

Affaires municipales, Gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador

Jared Wesley

Directeur

Développement du leadership et des talents, Commission de la fonction publique de l'Alberta

Brittany White

Coprésidente

GoverNEXT, Gouvernement de la Nouvelle-Écosse

Erica Woolf

Ex-conseillère en relations avec les intervenants et en politiques

Alberta Emergency Management Agency

Aleana Young

Stratège en communications principale

Ville de Regina



**FORUM DES
POLITIQUES
PUBLIQUES**