

Évaluation du programme de
perfectionnement *Carrière en
mouvement*

RAPPORT FINAL

Vérification et évaluation
Bureau du Conseil privé

12 novembre 2009

Table des matières

Sommaire	i
1. Introduction	1
1.1 Aperçu du programme <i>Carrière en mouvement</i>	1
1.2 Contexte du programme.....	1
1.3 Objectif du programme.....	2
1.4 Bénéficiaires visés.....	2
2. Méthodologie d'évaluation	3
2.1 Portée et objectif.....	3
2.2 Modèle logique pour le programme <i>Carrière en mouvement</i>	3
2.3 Questions d'évaluation.....	7
2.4 Méthodologie.....	7
2.5 Limites de la méthodologie.....	10
3. Constatations	10
3.1 Pertinence.....	10
3.1.1 Conformité du programme avec les priorités du gouvernement fédéral et du BCP11	
3.1.2 Besoin continu de CEM.....	13
3.2 Rendement.....	15
3.2.1 Qualifications des candidats.....	15
3.2.2 Atteinte des objectifs opérationnels du BCP.....	18
3.2.3 Perfectionnement des compétences et habiletés en leadership.....	19
3.2.4 Possibilités d'avancement.....	22
3.2.5 Utilisation par les participants de leurs compétences et habiletés dans leurs organisations d'attache.....	24
3.2.6 Transfert de connaissances du BCP aux ministères et organismes.....	26
3.3 Rentabilité/options de rechange.....	27
4. Conclusions et recommandation	33
5. Plan d'action de la direction	38
Annexe A – Matrice d'évaluation	40
Annexe B – Analyse des écarts budgétaires	46
Annexe C – Comparaison avec des programmes semblables	47

Sommaire

Introduction

Carrière en mouvement (CEM) est un programme de perfectionnement qui s'adresse aux membres talentueux et prometteurs des trois groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi, qui sont déjà aux niveaux EX moins un, EX moins deux ou à un niveau équivalant à celui d'EX. Les candidats acceptés dans le programme obtiennent un détachement au Bureau du Conseil privé (BCP) d'une durée de un ou deux ans, à leurs groupe et niveau de titularisation.

CEM n'est pas un programme de formation en gestion, quoique l'expérience acquise au BCP soit de nature à favoriser sensiblement la progression vers la catégorie de la direction. Il a été lancé en 2005, et jusqu'ici 30 participants ont été placés en détachement au BCP. La Division des ressources humaines de la Direction des services ministériels gère le programme.

Portée et objectif

La présente évaluation porte sur une période de trois ans et demi, soit depuis l'accueil du premier groupe de participants en août 2005 jusqu'à mars 2009, et on y examine la mesure dans laquelle le programme a atteint les résultats attendus pendant cette période. L'objectif de l'évaluation était de fournir de l'information fondée sur des éléments probants et concernant la pertinence, le rendement et la rentabilité du programme, conformément à la *Politique d'évaluation* du Conseil du Trésor.

L'engagement à évaluer ce programme était mentionné dans le document *Fonds pour l'équité en emploi : Demande de financement 2005*, présenté à ce qui était à l'époque l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC), ainsi que dans le *Rapport sur les plans et les priorités de 2008-2009* du BCP.

Principales constatations et conclusions

Après quatre années d'activité et trois groupes distincts de participants, CEM se situe à la croisée des chemins. L'évaluation a certes repéré certaines réussites, mais elle a aussi révélé des faiblesses qui ont des répercussions sur la pertinence, le rendement et la rentabilité du programme. Les principales constatations et conclusions pour chacune de ces questions d'évaluation sont présentées ci-dessous.

Pertinence

L'évaluation a démontré que le programme *Carrière en mouvement* est conforme à la priorité du gouvernement, laquelle est d'améliorer la représentation des membres des groupes désignés de l'équité en emploi de façon que leur disponibilité dans la population active se reflète aux niveaux des cadres supérieurs de la fonction publique. L'importance d'atteindre ces niveaux de représentation a été bien mise en évidence dans l'Initiative de renouvellement de la fonction publique du greffier, qui a constamment souligné cette importance dans ses rapports annuels au Premier ministre sur la fonction publique.

Toutefois, la mise en place de CEM au BCP est incompatible avec de récents changements du gouvernement visant à simplifier la structure de gouvernance des ressources humaines (RH) de la fonction publique. Selon le Comité consultatif du Premier ministre sur la fonction publique, la structure est « exagérément complexe. Les intervenants sont trop nombreux ce qui entraîne un dédoublement des règles, lesquelles sont souvent inutiles¹. » *Carrière en mouvement* est symptomatique des problèmes observés par le Comité consultatif du Premier ministre. Le BCP et l'ancienne Agence de la fonction publique du Canada (AFPC), aujourd'hui le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH), administrent des programmes de perfectionnement concurrents dont les objectifs et les méthodologies sont semblables et qui ciblent le même niveau de fonctionnaires. Selon la nouvelle structure de gouvernance des RH, les rôles du BCP, en tant qu'organisme central, sont limités à assurer un soutien au chef de la fonction publique, à appuyer le Renouveau de la fonction publique, et à gérer les talents des sous-ministres et des personnes nommées par le gouverneur en conseil.

Rendement

Lors de l'admission du premier groupe de participants en 2005-2006, CEM a très bien réussi à attirer et à placer des participants dans le programme, 18 placements ayant été faits la première année. Les deux années suivantes, toutefois, ont été marquées par des baisses sensibles du nombre de nouveaux participants, leur nombre chutant à huit en 2007 et, tout récemment, à quatre en 2008. Il y a encore suffisamment de fonctionnaires qui veulent venir au BCP pour participer au programme; toutefois, cet intérêt ne se traduit pas par des placements réussis. Les gestionnaires du BCP n'ont pas vu la bonne combinaison de connaissances, de compétences et d'expériences dans les candidats qui leur ont été proposés. On s'efforce avant tout de créer un bassin adéquat de candidats mais on ne prend pas suffisamment en compte les exigences opérationnelles des postes auxquels on songe affecter les participants de CEM.

Selon certaines indications, les participants ont acquis des compétences clés en leadership, c'est-à-dire réflexion stratégique et engagement, et, dans une moindre mesure, valeurs et éthique, ce qui correspond au profil des compétences en leadership utilisé comme principale composante de la Norme de sélection EX. Toutefois, la participation au programme ne s'est pas encore révélée un succès sur le plan des réussites à des concours au niveau de la direction. Parmi les 86 % de participants, antérieurs et actuels, qui ont répondu au sondage d'évaluation, aucun n'a obtenu un poste de direction par voie de concours; il faut cependant ajouter que trois participants antérieurs ont effectivement indiqué qu'ils occupent actuellement des postes de cadre supérieur auxquels ils ont été nommés, de façon permanente ou à titre intérimaire.

Le processus de transition à la fin du programme, c'est-à-dire retour du participant à son organisation d'attache ou départ pour sa prochaine affectation, ne s'est pas traduit par une utilisation efficace des connaissances et des expériences qu'il avait acquises pendant qu'il était inscrit au programme. Seulement 18 % des participants ont indiqué qu'on leur avait donné la possibilité de mettre à profit leurs nouvelles compétences et habiletés. L'un des principaux facteurs qui explique cette situation est le manque de

¹ Extrait du Deuxième rapport du Comité consultatif du Premier ministre sur la fonction publique, p. 7, 2008.

communication entre le BCP et les gestionnaires de l'organisation d'attache, avant, pendant ou après l'affectation à CEM.

Rentabilité

Depuis la création de *Carrière en mouvement* en 2005, les dépenses de soutien et les dépenses de fonctionnement du programme, à l'exclusion des salaires des participants, se sont chiffrées à environ 1,3 million de dollars, ce qui équivaut à presque 39 000 \$ par participant sur une base annualisée. La rentabilité pourrait être améliorée si le nombre de participants s'accroissait pour atteindre les niveaux escomptés, car certains coûts ne varient pas directement en fonction du nombre de participants et, par conséquent, ils n'augmenteraient pas sensiblement avec une hausse de la participation.

La catégorie des dépenses de fonctionnement consacrées aux déplacements et à l'hébergement se démarquait des autres en raison de son importance par rapport à toutes les autres dépenses du programme. Les dépenses au chapitre des déplacements et de l'hébergement représentent 35,5 % de toutes les dépenses de soutien et dépenses de fonctionnement du programme, cette proportion étant en grande partie attribuable au nombre limité de participants des régions. Ces participants des régions sont considérés comme étant en déplacement pendant l'année ou deux où ils suivent le programme, et leurs frais sont remboursés selon la Directive sur les voyages du Secrétariat du Conseil du Trésor. En raison de cette pratique, lorsque les participants des régions et les participants de la région de la capitale nationale (RCN) sont segmentés, le coût moyen annualisé pour un participant des régions est d'environ 76 500 \$ ou près de 300 % du coût de 26 000 \$ pour un participant de la RCN. Des programmes de perfectionnement semblables administrés par le BDPRH fixent des limites beaucoup plus modestes pour les frais de réinstallation.

Recommandation

Les résultats de l'évaluation n'appuient pas le statu quo comme option pour l'avenir. Il est donc recommandé que la direction envisage d'autres approches pour atteindre les objectifs de CEM. Cela étant dit, peu importe la ligne de conduite qu'elle adoptera, il y aurait lieu de préciser clairement que le BCP continue à appuyer et à encourager l'avancement des minorités visibles, des Autochtones et des personnes handicapées.

La direction devrait envisager d'autres approches pour atteindre les objectifs de CEM. On présente dans l'évaluation trois démarches possibles que pourrait adopter la direction, y compris apporter des améliorations ciblées à CEM; améliorer les aspects équité en matière d'emploi de l'Initiative de recrutement d'analystes de la Direction générale des opérations du BCP; ou accroître le soutien à des programmes de perfectionnement semblables administrés par le BDPRH. La sélection des deux dernières approches marquerait la fin de CEM.

Réponse de la direction

Il a été convenu que le statu quo n'était pas une option viable pour l'avenir du programme *Carrière en mouvement*. En effet, la solution privilégiée consiste plutôt à intégrer son volet sur l'équité en matière d'emploi dans l'initiative de recrutement d'analystes au BCP.

La sous-ministre adjointe de la Direction des services ministériels et le sous-secrétaire du Cabinet aux Opérations sont conjointement responsables de l'exécution du Plan d'action de la direction présenté à la section 5.

Original signé par le Dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation

**SIGNATURE DU DIRIGEANT PRINCIPAL DE LA VÉRIFICATION ET DE L'ÉVALUATION
JIM HAMER**

1. Introduction

1.1 Aperçu du programme *Carrière en mouvement*

Carrière en mouvement (CEM) est un programme de perfectionnement créé au Bureau du Conseil privé (BCP) en 2005 pour offrir à des membres prometteurs de la fonction publique fédérale appartenant à l'un des groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi des occasions d'accroître leurs connaissances et leur expérience et pour les aider à se préparer à occuper des postes de niveau supérieur. CEM n'est pas un programme de formation en gestion, quoique l'expérience acquise au BCP puisse favoriser considérablement la progression vers la catégorie de la direction.

Pendant sa première année d'activité, CEM a reçu des fonds externes du Fonds pour l'équité en emploi administré autrefois par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC). Ce fonds n'existe plus, et aujourd'hui le BCP finance directement le programme. Les dépenses de fonctionnement et d'administration de CEM sont incluses dans le budget de la Direction des services ministériels, alors que les salaires des participants sont payés par les secrétariats d'accueil. Jusqu'ici, 30 participants ont été placés en détachement dans le cadre du programme.

1.2 Contexte du programme

Le gouvernement du Canada est conscient que, puisqu'elle est une institution qui influence de manière décisive la prospérité du Canada sur les plans économique, social et culturel, la fonction publique se doit d'être dynamique et innovatrice, et de profiter des talents des Canadiens de toutes les origines, cultures et opinions.

La mise en œuvre de l'équité en emploi dans l'administration publique centrale s'appuie sur un solide cadre législatif. La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* de 1995 exige des employeurs qu'ils instaurent des règles et des usages positifs pour garantir que le nombre de membres des groupes désignés reflète leur représentation au sein de la population apte au travail, ou dans les secteurs de la population apte au travail « susceptibles d'être distingués en fonction de critères de compétence, d'admissibilité ou d'ordre géographique où il (l'employeur) serait fondé à choisir ses salariés ». La nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* de 2003, qui est entrée en vigueur en 2005, renforce l'importance de la planification des RH dans les mesures de dotation, et elle reconnaît l'importance d'une administration publique centrale qui reflète la diversité de la société canadienne.

Plus d'une décennie après l'entrée en vigueur de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, le renouvellement de la fonction publique est encore une priorité, mais il a acquis plus d'importance et de dynamisme. L'âge moyen des fonctionnaires, y compris des membres des groupes désignés au titre de l'équité en emploi, a augmenté, surtout aux niveaux supérieurs. À l'instar des autres employeurs, la fonction publique doit faire face à une très forte concurrence dans ses efforts pour recruter des travailleurs du savoir qui remplaceront les employés qui prennent leur retraite.

1.3 Objectif du programme

CEM est conçu à l'intention des fonctionnaires fédéraux de toutes les régions du Canada qui répondent aux conditions établies. Le programme vise à favoriser leur avancement professionnel dans un milieu de travail stimulant.

Le programme encourage l'autogestion de carrière. Il offre aux participants la possibilité de perfectionner leurs compétences, leur apprentissage et leurs connaissances en travaillant au sein d'un organisme central qui joue un rôle actif dans les plus hautes sphères d'activité et d'élaboration des politiques du gouvernement. En les exposant au programme d'action du gouvernement, aux enjeux et aux mécanismes de décision, le programme constitue pour les participants une occasion de perfectionnement professionnel tout à fait unique.

Après avoir travaillé au BCP, les participants sont mieux en mesure de postuler des postes comportant de plus grandes responsabilités et nécessitant des compétences plus approfondies, que ce soit au sein de leur organisation d'attache ou ailleurs dans la fonction publique.

1.4 Bénéficiaires visés

Les principaux bénéficiaires du programme sont les participants eux-mêmes et, par extension, les ministères et organismes participants ainsi que les gestionnaires d'accueil du BCP. Pour les participants, le programme les enrichit et favorise leur avancement professionnel en les exposant à une perspective pangouvernementale, aux mécanismes de décision et aux activités des organismes centraux.

CEM s'adresse aux membres talentueux des trois groupes désignés au titre de l'équité en emploi – Autochtones, personnes handicapées et minorités visibles, qui sont déjà aux niveaux EX moins 1 ou EX moins 2 ou à un niveau équivalant à celui de EX et qui occupent un poste pour une durée indéterminée au sein d'un ministère ou organisme où l'employeur est le Conseil du Trésor.

Pour les ministères et organismes participants, CEM contribue à l'atteinte de l'objectif de la fonction publique qui est d'offrir des occasions de perfectionnement professionnel aux membres des groupes désignés. Il contribue à assurer la relève de la haute direction pour l'avenir, ainsi qu'au transfert du savoir du fait que les participants font profiter leurs organisations d'attache des connaissances qu'ils ont acquises au BCP.

Pour les gestionnaires d'accueil du BCP, le programme favorise une culture organisationnelle et un milieu de travail variés et inclusifs, il contribue à la qualité des politiques publiques en favorisant une diversité de perspectives, et il contribue aux objectifs d'équité en emploi au sein du BCP.

2. Méthodologie d'évaluation

2.1 Portée et objectif

La présente évaluation porte sur une période de trois ans et demi, soit depuis l'accueil du premier groupe de participants en août 2005 jusqu'à mars 2009, et on y examine la mesure dans laquelle le programme a atteint les résultats attendus pendant cette période. L'objectif de l'évaluation était de fournir de l'information fondée sur des éléments probants concernant la pertinence, le rendement et la rentabilité du programme, conformément à la *Politique d'évaluation* du Conseil du Trésor.

L'engagement à évaluer ce programme était mentionné dans le document intitulé *Fonds pour l'équité en emploi : Demande de financement 2005*, présenté à l'AGRFPC, ainsi que dans le *Rapport sur les plans et les priorités de 2008-2009* (RPP) du BCP².

L'évaluation a été menée par la Division de la vérification et de l'évaluation du BCP, avec l'aide d'évaluateurs professionnels des Services conseils du gouvernement de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, lesquels ont participé à la collecte et à l'analyse des données ainsi qu'à la rédaction du présent rapport.

2.2 Modèle logique pour le programme *Carrière en mouvement*

Pendant la planification de ce projet, on a élaboré un modèle logique pour orienter l'évaluation. Le modèle logique fournit un schéma visuel décrivant la séquence d'événements connexes qui relient les activités et extrants du programme avec les résultats souhaités. Dans la présente section, on présente une description du modèle logique, y compris des renseignements supplémentaires et des hypothèses clés qui sont essentiels à l'atteinte concrète, efficiente et économique des résultats du programme. La description est suivie d'une représentation graphique du modèle logique de programme.

Comme il s'agit d'un programme en cours, il est quelque peu arbitraire de choisir un point de départ pour le modèle logique. Toutefois, étant donné que CEM suit généralement un cycle annuel, par souci de simplicité nous avons choisi le point dans le temps où les gestionnaires du BCP définissent des possibilités de détachement à l'intérieur de leur organisation qui pourraient convenir aux participants du programme. De bonnes possibilités de détachement qui exposent les participants aux plus hautes sphères d'activité et d'élaboration des politiques du gouvernement jouent un rôle crucial dans le succès du programme.

Hypothèse clé 1

Il existe au sein du BCP un nombre suffisant de possibilités de détachement qui pourraient être offertes aux participants du programme et qui leur permettraient d'être exposés aux hautes sphères d'activité et d'élaboration des politiques du gouvernement.

² <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2008-2009/inst/pco/pco05-fra.asp>

Une fois repérées les possibilités de détachement, le BCP envoie une lettre signée par le greffier demandant aux ministères et aux organismes de proposer des candidats pour le programme et de soumettre leur candidature. Le gestionnaire de CEM s'assure que les candidats possèdent les qualifications requises, et il tente de les jumeler avec des affectations possibles. Les candidats sont ensuite soumis au processus de sélection, qui consiste en des examens écrits et/ou des entrevues, qui aboutissent par la suite à leur placement et à la signature d'ententes de détachement entre le BCP et leurs ministères ou organismes d'attache.

Hypothèse clé 2

Il existe de bons candidats qui répondent aux critères du programme, qui possèdent les compétences et l'expérience requises pour exécuter les tâches du poste, et qui veulent travailler au BCP conformément aux conditions du programme.

Jusqu'ici dans le processus, tous les efforts ont été concentrés sur le recrutement de participants pour le programme. Toutefois, que l'on reconnaisse le leadership démontré par le BCP dans le domaine de l'équité en matière d'emploi pourrait être un autre résultat favorable à court terme.

Une fois que le meilleur candidat a été sélectionné, l'attention se déplace de la sélection du participant à son perfectionnement. Le gestionnaire d'accueil au BCP travaille avec le participant à élaborer un plan qui définit les buts et objectifs du participant et la façon dont il va les atteindre. La planification traite des objectifs d'une formation en cours d'emploi et des objectifs d'une formation structurée, y compris une formation linguistique limitée.

L'exposition et l'expérience qu'ont les participants pendant leur détachement au BCP, ainsi que les possibilités de mentorat et de formation structurée, les aident à acquérir des compétences et des habiletés qui leur permettront à terme d'être mieux préparés pour saisir des possibilités d'avancement professionnel.

Hypothèse clé 3

Travailler au BCP offre aux participants l'exposition et les expériences qui ne sont pas facilement accessibles dans leur ministère et organisme d'attache, leur permettant ainsi d'acquérir des compétences et des habiletés de façon plus efficace et plus rentable que ce ne serait le cas dans leur organisation d'attache.

Pour le gestionnaire d'accueil au BCP, encadrer un participant peut nécessiter des efforts supplémentaires pour l'orienter et l'appuyer pendant qu'il suit le programme; toutefois, pendant son séjour au BCP, le participant doit participer activement au sein de l'organisation d'accueil, contribuant ainsi à la réalisation des objectifs opérationnels de l'unité. Il se peut également que les conseils stratégiques dispensés par l'unité soient plus utiles du fait qu'ils proviennent d'analystes ayant des points de vue variés.

La partie officielle du programme se termine avec le retour du participant à son ministère ou organisme d'attache. Avant la fin du détachement, le BCP doit communiquer avec l'organisation d'attache pour planifier le retour du participant. Cette étape est importante, car on donne au participant l'occasion d'utiliser les compétences et habiletés qu'il vient d'acquérir pour en faire profiter son organisation d'attache. Le

ministère ou l'organisme reçoit un employé plus qualifié et plus expérimenté, ce qui devrait se refléter dans la façon dont il s'acquitte des tâches qui lui sont assignées.

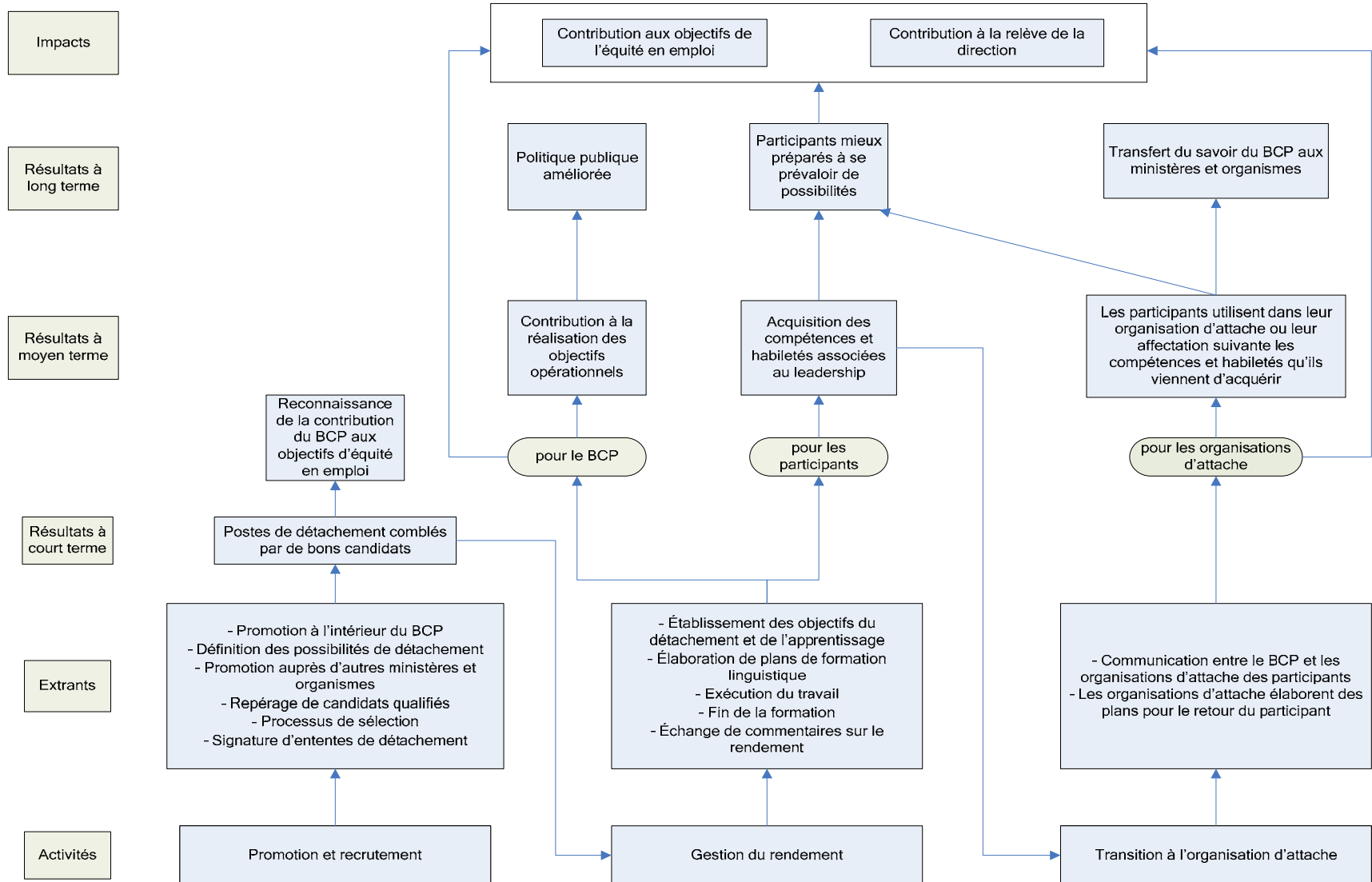
Hypothèse clé 4

Après avoir quitté le programme, les participants retournent à des affectations stimulantes qui leur permettent d'appliquer et d'améliorer encore davantage les compétences et habiletés qu'ils ont acquises pendant qu'ils suivaient le programme.

Un autre avantage pour l'organisation d'attache est un employé qui possède une meilleure compréhension de la façon dont fonctionne le BCP – de l'information qu'il peut partager avec ses collègues à son retour.

Essentiellement, le programme est conçu pour faciliter l'atteinte des objectifs de l'équité en emploi, et assurer la relève de la direction. En leur donnant des occasions d'acquérir plus d'expérience et de saisir des possibilités d'avancement, on aidera les membres de certains groupes désignés qui ont manifesté le potentiel voulu pour passer au niveau de la direction à se préparer à devenir les dirigeants de demain.

Modèle logique pour le programme de perfectionnement *Carrière en mouvement*



2.3 Questions d'évaluation

Les questions de recherche suivantes ont été traitées dans l'évaluation:

Pertinence

1. CEM est-il encore compatible avec les objectifs stratégiques du BCP et les priorités du gouvernement fédéral?
2. CEM répond-il toujours à un besoin?

Rendement

3. Dans quelle mesure les postes de détachement ont-ils été pourvus par des candidats qualifiés?
4. Comment CEM a-t-il contribué à l'atteinte des objectifs opérationnels au BCP?
5. Dans quelle mesure les diplômés ont-ils acquis les compétences et habiletés associées au leadership?
6. Dans quelle mesure les diplômés sont-ils mieux préparés à occuper des postes de niveau supérieur et/ou à saisir des possibilités d'avancement une fois qu'ils ont terminé le programme?
7. Dans quelle mesure a-t-on offert aux diplômés des occasions d'utiliser dans leur organisation d'attache ou leur affectation suivante les nouvelles compétences et habiletés qu'ils avaient acquises?
8. Dans quelle mesure y a-t-il eu un transfert du savoir du BCP aux ministères et organismes?

Rentabilité

9. CEM est-il bien administré comparativement à d'autres approches de conception et de prestation?

Les indicateurs utilisés pour chacune de ces questions d'évaluation sont présentés dans la matrice d'évaluation figurant à l'annexe A.

2.4 Méthodologie

Avant de mener l'étude d'évaluation, on a mis au point un cadre d'évaluation qui comprenait un profil du programme et un modèle logique, ainsi que les questions d'évaluation, les indicateurs connexes et les sources de données. Le directeur de la Division de la vérification et de l'évaluation au BCP a donné à la direction l'occasion de faire des commentaires sur la méthodologie avant le début de l'étude d'évaluation. La Division de la vérification et de l'évaluation et la sous-ministre adjointe, Direction des services ministériels, se sont entendus sur la méthodologie en janvier 2009.

Les trois instruments suivants ont été utilisés pour cette évaluation :

Examen de documents

L'équipe d'évaluation a examiné des documents et des données administratives, notamment des documents sur le programme qui avaient été préparés par les gestionnaires de CEM, p. ex., des rapports d'étape ainsi que des données administratives comme les dossiers des participants et les prévisions budgétaires. L'examen des documents comportait également des documents de nature générale qui n'étaient pas propres à CEM, comme des rapports annuels sur la fonction publique adressés au Premier ministre par le greffier, et des rapports sur l'équité en emploi dans la fonction publique que l'Agence de la fonction publique du Canada avait déposés au Parlement.

Entrevues

Au total, 24 intervenants ont été interviewés, soit au cours d'entrevues individuelles ou d'entrevues de groupe, y compris des gestionnaires de l'organisation d'accueil au BCP; des gestionnaires de l'organisation d'attache des participants; le personnel de CEM; des gestionnaires potentiels de l'organisation d'accueil au BCP, c.-à-d. les gestionnaires au BCP qui pourraient encadrer des participants mais qui ne l'ont pas fait (ci-après appelés gestionnaires « autres que les gestionnaires d'accueil »); et des cadres supérieurs au BCP. Le nombre d'interviewés par groupe est indiqué dans le tableau ci-dessous :

Catégorie d'entrevues	Nombre d'interviewés
Gestionnaires de l'organisation d'accueil au BCP	10
Gestionnaires de l'organisation d'attache des participants	5
Personnel de CEM	3
Gestionnaires au BCP autres que les gestionnaires d'accueil	4
Cadres supérieurs au BCP	2
Nombre total d'interviewés	24

Lorsque le nombre d'interviewés qui ont répondu à une question était inférieur à cinq, les résultats ont été déclarés comme étant le nombre réel d'interviewés sur le total (p. ex., 3 sur 5). Autrement, la terminologie suivante est utilisée dans le présent rapport pour déclarer les résultats des entrevues :

Terminologie	Pourcentage d'interviewés
Aucun	0 %
Quelques-uns	1 %-24 %
Plusieurs	25 %-49 %
Un grand nombre	50 %-74 %
La plupart	75 %-99 %
Tous	100 %

Sondage électronique auprès des participants

Un sondage électronique auprès des participants a été élaboré par l'équipe d'évaluation et administré dans les deux langues officielles. Avant de distribuer le questionnaire, les gestionnaires de CEM ont rédigé un avis qu'ils ont envoyé par courriel à tous les participants alors inscrits, et à ceux qui avaient terminé le programme leur demandant de participer au sondage. Le sondage a été affiché pendant deux semaines, soit du 17 février au 3 mars 2009. Un message électronique de rappel a été envoyé environ une semaine après le début de la période de sondage et, finalement, un appel téléphonique de rappel a été fait aux participants qui n'avaient pas encore répondu afin de les encourager à participer. Les réponses au sondage ont été compilées, et les données ont été analysées en fonction des indicateurs de rendement et des questions d'évaluation figurant dans le cadre d'évaluation.

Vingt-quatre (24) réponses ont été reçues sur un total possible de 28³ (taux de réponse de 86 %), 19 organisations fédérales différentes étant représentées. La répartition des réponses reçues selon l'année où le participant a terminé son détachement est la suivante :

Année d'achèvement	Nombre de répondants
2006	3
2007	8
2008	7
2009	0
Pas encore achevé	6
Total	24

³ Deux des trente participants de CEM ont quitté prématurément le programme pour d'autres raisons. Pour l'évaluation, la population a été définie comme tous les participants qui ont terminé leur détachement ainsi que les participants alors inscrits au programme (N=28).

2.5 Limites de la méthodologie

Comme pour toute évaluation, la méthodologie comporte des limites qui sont résumées ci-après. À noter que de façon générale, l'utilisation de multiples sources de données aide à minimiser les limites d'une évaluation.

Représentativité des données recueillies

Étant donné qu'il n'était pas possible de mener une série exhaustive d'entrevues à l'intérieur des délais fixés pour le projet, la représentativité des données recueillies dépend nécessairement des caractéristiques (p. ex., endroit, disponibilité, etc.) de ceux qui ont accepté de participer. Compte tenu de cette limite, tous les efforts possibles ont été faits pour sélectionner des interviewés qui représentaient tous les groupes d'intervenants dans CEM. En outre, l'obtention de commentaires auprès des sous-ministres qui avaient participé au processus de mise en candidature au programme aurait enrichi les données des entrevues.

Pour cette raison, la population de ceux qui ont participé au programme est assez petite (n=28); par conséquent, même si 86 % des participants ont répondu au sondage, en termes absolus les conclusions du sondage sont fondées sur un nombre limité de réponses (n=24).

Données administratives

Les limites concernant les données administratives s'articulaient avant tout sur la disponibilité de données qui pourraient être utilisées pour démontrer le rendement du programme. Pour pouvoir le faire en toute confiance, il aurait fallu disposer des données administratives suivantes :

- Entrevues de départ/de rétroaction auprès des participants;
- Formulaire d'évaluation des participants pour comparer les résultats par rapport aux objectifs;
- Sondage annuel/données de suivi sur les promotions et les réussites des participants.

Malheureusement, ces données administratives n'étaient pas disponibles pour l'évaluation, et il a donc fallu s'en remettre en grande partie aux perceptions des intervenants, lesquelles sont de nature qualitative et peuvent être subjectives.

3. Constatations

3.1 Pertinence

La présente section décrit les constatations pour la question d'évaluation de la « pertinence », qui est axée sur la conformité du programme aux priorités ministérielles et gouvernementales. Par le biais de cette question, on a aussi tenté dans l'évaluation d'obtenir des éléments probants pour déterminer si le programme répond encore à un besoin.

3.1.1 Conformité du programme avec les priorités du gouvernement fédéral et du BCP

Constatation : *L'objectif de CEM, soit offrir des possibilités de perfectionnement aux membres des groupes désignés au titre de l'équité en emploi, continue d'être conforme aux priorités du gouvernement fédéral.*

Lancé en 2005 par le greffier du Conseil privé, M. Alex Himelfarb, CEM avait pour objet de faciliter l'atteinte de la priorité du gouvernement, laquelle était d'améliorer la représentation des trois groupes désignés aux échelons supérieurs de la fonction publique fédérale – les Autochtones, les minorités visibles et les personnes handicapées. Ce programme national a été mis en place pour contribuer à l'atteinte de ces objectifs d'équité en emploi, en offrant aux membres des groupes désignés qui ont démontré avoir le potentiel voulu pour accéder à des postes supérieurs dans la fonction publique des possibilités de détachement au BCP d'une durée de un ou deux ans à des fins de perfectionnement professionnel.

L'importance d'avoir un effectif représentatif dans la fonction publique continue d'être une priorité pour le greffier du Conseil privé et chef de la fonction publique, et c'est un message qu'il a réitéré dans ses trois derniers rapports annuels au Premier ministre sur la fonction publique. Dans le Quatorzième rapport annuel au Premier ministre, pour l'année se terminant le 31 mars 2007, le greffier a mentionné l'importance de travailler en vue d'une représentation équitable dans toute la fonction publique fédérale, conformément aux exigences de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. L'année suivante, dans son Quinzième rapport annuel au Premier ministre, le greffier a de nouveau fait valoir la nécessité d'avoir un effectif dans la fonction publique qui soit dans l'ensemble davantage représentatif de la population canadienne.

Dans son rapport le plus récent, soit le *Seizième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, le greffier souligne encore la nécessité de garantir que le Canada est desservi par une fonction publique représentative de la population. Le greffier fait remarquer que même si des progrès considérables ont été faits pour accroître la représentation des membres des quatre groupes désignés au titre de l'équité en emploi : les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles, il y a encore plus à faire, surtout lorsqu'il s'agit d'assurer une représentation adéquate de la diversité du Canada aux échelons supérieurs de la fonction publique.

Constatation : *Même si les objectifs de CEM sont compatibles avec les priorités du gouvernement, le placement du programme à l'intérieur du BCP est incompatible avec la nouvelle structure de gouvernance des ressources humaines (RH) au sein du gouvernement du Canada.*

Dans son rapport de février 2008, le Comité consultatif du Premier ministre sur la fonction publique a mentionné que la structure actuelle de gouvernance des ressources humaines « est exagérément complexe. Les intervenants sont trop nombreux ce qui entraîne un dédoublement des règles, lesquelles sont souvent inutiles. Cette complexité ralentit les processus internes et nuit à la gestion des activités de ressources humaines

dans la fonction publique⁴ ». Dans son Quinzième rapport annuel au Premier ministre, le greffier a accepté le diagnostic du Comité et a recommandé des étapes pour orienter une restructuration de la gouvernance des RH. En plus de confirmer que les sous-ministres sont responsables et comptables au premier chef de la gestion des employés, le greffier a déclaré que « les organismes centraux responsables des ressources humaines devraient se limiter aux rôles qui doivent s'étendre à l'échelle gouvernementale, et il y aurait lieu de démêler les chevauchements et responsabilités confuses⁵. »

En février 2009, le Premier ministre a annoncé des changements visant à simplifier et à améliorer la gestion des ressources humaines dans la fonction publique du Canada. Le 2 mars 2009, le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) a été créé pour consolider l'AFPC et les parties du Secrétariat du Conseil du Trésor qui s'occupent de rémunération et de questions en matière de ressources humaines. Ce changement a été mis en œuvre pour rationaliser la structure organisationnelle de la gestion des ressources, réduire les chevauchements et le double emploi, et donner aux sous-ministres la responsabilité première de la gestion des employés dans leur propre ministère et organisme. À l'intérieur de cette nouvelle structure de gouvernance des RH, le BCP continue à appuyer le chef de la fonction publique, à veiller aux nominations des sous-ministres et nominations par le gouverneur en conseil, et à soutenir le Renouveau de la fonction publique.

CEM, et tout particulièrement le rôle du BCP à titre de propriétaire du programme, fait intervenir les ministères dans des secteurs opérationnels qui font double emploi avec le BDPRH récemment créé, ce qui aboutit à des chevauchements et des responsabilités hiérarchiques ambiguës entre le BCP, le BDPRH et les sous-ministres.

Constatation : *Les opinions sont partagées quant à savoir si l'appui au programme n'a pas changé ou s'il a diminué depuis la création de CEM.*

Comme le succès de tout programme dépend énormément du niveau de soutien qu'il reçoit, on a demandé aux interviewés si, à leur avis, l'appui réservé à CEM par la haute direction avait changé au fil du temps. Environ le tiers des interviewés ont répondu par la négative. Ces interviewés ont fait remarquer que CEM est mentionné dans les réunions du Comité exécutif du BCP, et que les gestionnaires sont encouragés à remplacer les candidats dont on s'attend qu'ils termineront sous peu le programme. En outre, on constate que le greffier et les sous-secrétaires appuient toujours le programme, les sous-ministres d'autres ministères continuent à manifester leur intérêt, et le gestionnaire de CEM au BCP aide les gestionnaires d'accueil à mener des activités d'embauche et à préparer des communications concernant l'importance du programme. Toutefois, un autre tiers des interviewés ont fait remarquer que la visibilité du programme a diminué depuis sa création en 2005, le niveau d'enthousiasme n'étant

⁴ <http://www.tbs-sct.gc.ca/ren/cpmc/cpmc2-fra.asp> – Structure de gouvernance et de responsabilité des ressources humaines

⁵ <http://www.pco-bcp.gc.ca/index.asp?lang=fra&page=information&sub=publications&doc=ar-ra/15-2008/rpt-fra.htm> – Réponse au Comité consultatif du Premier ministre

pas aussi évident qu'au moment où il a été lancé. Les autres interviewés n'ont pas fait de commentaires sur le niveau de soutien accordé au programme.

Constatation : *Comme il a avant tout pour objet d'offrir des possibilités de perfectionnement aux membres de certains groupes désignés, CEM est conforme aux mesures qui seront prises au titre du Renouvellement de la fonction publique pour garantir que les Canadiens sont desservis par une fonction publique représentative.*

À l'instar des autres employeurs, la fonction publique du Canada subit de fortes pressions découlant du prochain départ à la retraite de son effectif⁶. Pour faire face au vieillissement de la population, à de nouvelles technologies, à la mondialisation et à d'autres facteurs, le greffier a lancé en mars 2007 l'Initiative de renouvellement de la fonction publique qui encourage la création d'une main-d'œuvre qui tire parti d'une diversité d'origines, de cultures, d'idées, d'expériences et de perspectives de toutes les régions du Canada.

Pour appuyer le Renouvellement de la fonction publique, des plans d'action annuels ont été élaborés par le Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique pour faire progresser les priorités définies par le greffier en matière de planification, de recrutement, de perfectionnement des employés et d'infrastructure habilitante. Dans le plan d'action 2008-2009, le premier engagement veut que chaque administrateur général mette à jour le plan intégré d'activités et de ressources humaines de son ministère, en indiquant les progrès par rapport au plan de 2007-2008. Chaque plan mis à jour doit comporter une stratégie pour le recrutement, le perfectionnement et la promotion de membres des minorités visibles, ainsi que d'Autochtones et de personnes handicapées, et exposer la manière d'assurer une représentation à tous les échelons qui reflète leur disponibilité au sein de la population active. Comme il vise avant tout à offrir aux membres de certains groupes désignés une occasion de développer leur potentiel comme fonctionnaires à des niveaux supérieurs, CEM est conforme à cet engagement.

3.1.2 Besoin continu de CEM

Constatation : *Les statistiques sur la représentation dans la population active de groupes désignés au titre de l'équité en emploi ciblés par CEM ont révélé des progrès, mais il faut faire encore davantage.*

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* exige que la fonction publique surveille et, au besoin, améliore la représentativité de son effectif. Des estimations de la disponibilité dans la population active facilitent ce processus en permettant une comparaison entre la représentation dans l'effectif de la fonction publique des groupes désignés au titre de

⁶ Le *Quinzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, daté d'avril 2008, indique que près de 50 % des cadres de la fonction publique pourront prendre leur retraite d'ici 2012.

l'équité en emploi avec leur disponibilité dans le bassin de candidats d'où la fonction publique peut recruter⁷.

Au cours des exercices 2006-2007 et 2007-2008, deux des trois groupes désignés ciblés par CEM étaient bien représentés dans la fonction publique comparativement aux estimations de leur disponibilité dans la population active, soit 2,5 % pour les Autochtones et 3,6 % pour les personnes handicapées. La représentation des Autochtones est passée de 4,2 % qu'elle était en mars 2005 à 4,4 % à la fin de 2007-2008. Leur représentation parmi les cadres supérieurs est demeurée constante à 3,4 %, à la fois en 2006-2007 et en 2007-2008, cette estimation étant légèrement inférieure à l'estimation de la disponibilité dans la population active de 3,5 % pour cette catégorie. Les statistiques concernant les personnes handicapées indiquent que ce groupe continue à être représenté à des niveaux qui se situent au-dessus des estimations de leur disponibilité dans la population active. La représentation des personnes handicapées dans la fonction publique se situait à 5,9 % à la fin de 2007-2008. En ce qui concerne la catégorie de la direction, ce groupe a augmenté, de 5,5 % en 2005-2006 à 5,8 % en 2006-2007; il a ensuite régressé à 5,7 % en 2007-2008.

La représentation des minorités visibles dans la fonction publique avait atteint 9,2 % à la fin de 2007-2008. La hausse s'est poursuivie, mais le niveau demeure bien en deçà de l'estimation de leur disponibilité dans la population active à 10,4 %. La représentation des minorités visibles dans la catégorie de la direction s'établissait à 6,7 % en 2007-2008, une progression par rapport à 6,2 % en 2006-2007.

Ces statistiques indiquent que des progrès ont été réalisés, mais comme le mentionne le greffier dans son dernier rapport annuel au Premier ministre, il reste encore du travail à faire, surtout pour garantir une représentation adéquate de la diversité du Canada au niveau des cadres supérieurs de la fonction publique.

Constatation : *Tous les intervenants de CEM ont mentionné le besoin de maintenir le programme. Les gestionnaires estimaient qu'il facilitait la réalisation des objectifs d'équité en emploi, et les participants le considéraient comme un moyen d'acquérir l'expérience nécessaire dans un organisme central pour accroître leurs compétences et habiletés en leadership.*

Les commentaires formulés au cours des entrevues et du sondage auprès des participants indiquent que CEM répond à un besoin particulier. Les résultats des entrevues révèlent ce qui suit :

- La plupart des interviewés ont déclaré que CEM répond à un besoin continu, la moitié d'entre eux mentionnant spécifiquement la nécessité de travailler à l'atteinte des objectifs d'équité en emploi à l'échelle du gouvernement, et d'accroître les possibilités pour les membres des groupes désignés;

⁷ La principale source du contenu, y compris les statistiques dans la présente section, est le rapport intitulé *L'équité en emploi dans la fonction publique du Canada 2006-2007 et 2007-2008*, <http://www.tbs-sct.gc.ca/rp/0608ee-fra.asp>

- Certains interviewés ont affirmé que CEM permet aux fonctionnaires d'acquérir une expérience dans un organisme central, y compris une meilleure compréhension de la gestion de portefeuilles et une compréhension d'un organisme central clé au sein du gouvernement;
- Certains interviewés jugeaient le programme nécessaire pour diversifier l'expérience des membres des groupes désignés, de sorte que leur candidature puisse être prise en considération pour des postes de niveau supérieur;
- Quelques-uns ont signalé que CEM contribue au renouvellement de la fonction publique, et qu'il accroît la contribution du gouvernement à la planification de la relève et au perfectionnement professionnel.

Ces constatations sont compatibles avec les réponses données au sondage mené auprès des participants, 84 % des répondants ayant indiqué qu'il est avantageux d'avoir CEM au BCP. Une analyse des réponses de ce groupe aux questions ouvertes a révélé ce qui suit :

- La plupart des répondants ont mentionné que CEM offre une expérience enrichissante au sein d'un organisme central, particulièrement parce qu'il aide les participants à mieux comprendre les programmes du gouvernement et la façon dont ils sont administrés, ainsi que la façon dont fonctionnent les comités du Cabinet;
- Pour environ le tiers des répondants, l'établissement de réseaux avec des collègues du BCP et des fonctionnaires bien en vue était considéré comme un avantage;
- Les participants estimaient que CEM les aidait à mieux comprendre les rôles et responsabilités des ministères et organismes centraux lorsqu'ils travaillent en collaboration, ainsi que l'importance de se familiariser avec le processus d'élaboration des politiques;
- En terminant, ils ont aussi mentionné que le programme inspirait aux participants un sentiment de réussite personnelle, y compris de confiance en soi, en raison de leur travail sur des dossiers urgents de premier plan; qu'il élargissait leurs possibilités; et qu'il les exposait à des possibilités de formation auxquelles ils n'avaient pas accès dans leur organisation d'attache.

Comme le montre le sondage, les participants étaient généralement d'avis que CEM est un programme très utile qui devrait être maintenu au BCP, 76 % des répondants étant d'accord.

3.2 Rendement

La présente section décrit les constatations pour la question d'évaluation du rendement qui est axée sur la mesure dans laquelle le programme a atteint les résultats escomptés. Comme il est mentionné à la section 2.3 du présent rapport, on a obtenu des réponses à six questions d'évaluation du rendement.

3.2.1 Qualifications des candidats

Constatation : *Le nombre de placements dans CEM a chuté radicalement depuis sa création. Cette baisse tient principalement au fait que des gestionnaires d'accueil potentiels au BCP craignent que les candidats n'aient pas les compétences et habiletés nécessaires pour répondre aux besoins opérationnels.*

Le succès de CEM dépend énormément de la volonté des gestionnaires du BCP de réserver un nombre suffisant de postes de détachement pour chaque groupe de participants. La direction du programme, ainsi que la haute direction du BCP, encouragent le repérage de postes. Les gestionnaires du programme s'attendaient à avoir au moins 12 placements de détachement par année, mais ce niveau n'a été atteint que pour le premier groupe de participants en 2005-2006. Si l'on considère les trois groupes de participants qui ont été inscrits jusqu'ici, le nombre de nouveaux participants a diminué de 18 qu'il était la première année à 8 la deuxième année (2007), et à seulement 4 la dernière année (2008). On a examiné dans l'évaluation les motifs possibles de cette régression.

Les interviewés ont été priés d'indiquer, en se fondant sur leurs propres expériences et perceptions, les raisons de la diminution du nombre de postes offerts par les gestionnaires du BCP dans le cadre de CEM. Chacune des raisons suivantes a été mentionnée par quelques interviewés au moins :

- On a présenté des candidats qui n'ont pas réussi à s'intégrer dans l'organisation, et les gestionnaires ne veulent pas courir le risque que cette situation se reproduise;
- Étant donné la rapidité du rythme de travail au BCP, les gestionnaires qui embauchent considèrent qu'ils n'ont pas le temps d'investir dans les participants de CEM;
- CEM fait concurrence à d'autres programmes de perfectionnement du BCP et d'autres ministères, et son lien avec ces autres programmes n'est pas clair;
- Certains gestionnaires du BCP choisissent d'utiliser d'autres programmes/méthodes d'embauche qu'ils connaissent mieux et qui ont donné de bons résultats par le passé;
- L'engagement de la part des cadres supérieurs au sein du BCP a diminué;
- Les gestionnaires du BCP ont des opinions défavorables du programme.

Constatation : *Les gestionnaires au BCP ont suffisamment de candidats à examiner aux fins de CEM.*

Le succès du programme dépend non seulement des possibilités de détachement offertes à l'intérieur du BCP, mais aussi du nombre de candidats éventuels intéressés à venir au BCP comme participants à CEM. Pour encourager la participation, le greffier envoie des lettres d'invitation aux sous-ministres les avisant du programme. Le gestionnaire de CEM envoie ensuite des trousseaux d'information aux administrateurs généraux ainsi qu'au bureau des RH de ces ministères et organismes pour leur donner des renseignements sur le processus de mise en candidature.

Une analyse des données fournies pour l'évaluation a révélé qu'il y avait eu une offre constante de candidats possibles que les gestionnaires du BCP pouvaient évaluer. Au total, 157 demandes ont été reçues dans la première vague de candidats, et une soixantaine dans les deuxième et troisième vagues. Selon le gestionnaire de CEM, la baisse spectaculaire du nombre de demandes peut s'expliquer en partie par le fait que les ministères et organismes ont eu plus de temps, dans le cas des deuxième et troisième groupes, de mener un processus de présélection plus approfondi à l'intérieur de leurs organisations. Les candidats demeurent pendant toute l'année sur la liste des

candidats figurant « dans le bassin », et un grand nombre d'entre eux décident de présenter à nouveau leur candidature dans les années ultérieures.

Constatation : *Les gestionnaires de CEM ont connu des succès modérés pour ce qui est du rendement des participants du programme. Même s'il existe encore des préoccupations concernant la rigueur du processus de présélection, le programme continuera à être considéré comme une option de recrutement.*

Une orientation est assurée aux ministères et aux organismes pour les aider à repérer et à évaluer des candidats possibles, et garantir ainsi que des personnes compétentes sont proposées pour participer au programme. Cette orientation est incluse dans la « Trousse d'information générale » préparée par la direction de CEM à l'intention des spécialistes des RH. Selon les critères d'admissibilité, qui sont décrits dans la trousse d'information, les participants doivent :

- s'être identifiés en tant qu'Autochtones, personnes handicapées ou membres d'une minorité visible;
- avoir été nommés pour une période indéterminée et occuper un poste au sein du groupe de relève de la direction, soit EX moins 1, EX moins 2 ou équivalant au niveau EX;
- avoir été repéré par leur ministère/organisme en tant qu'employés doués ayant le potentiel d'accéder au rang des cadres supérieurs;
- démontrer de manière générale les compétences clés en leadership de la fonction publique⁸;
- détenir ou pouvoir obtenir et conserver une cote de sécurité valide de niveau II (Secret) ou plus;
- être en mesure de fonctionner efficacement dans un milieu de travail très exigeant où ils peuvent être appelés à travailler de longues heures et à fournir un rendement élevé dans des délais très serrés et parfois concurrents⁹.

La trousse d'information décrit plusieurs méthodes qui peuvent être utilisées pour évaluer les candidats :

- Charger un comité spécial formé de titulaires de postes EX d'examiner les demandes;
- Recourir à un comité/conseil d'examen du rendement existant;
- Recourir au comité/conseil de gestion de l'administrateur général;
- Mettre sur pied un comité d'examen spécial formé de responsables des RH de niveau EX;
- Recourir à tout autre mécanisme ou employer tout autre moyen qui convient à l'organisation, pourvu qu'il permette de repérer et d'évaluer les demandeurs ayant le potentiel d'accéder aux rangs des cadres supérieurs¹⁰.

L'une des questions que l'on posait dans l'évaluation était de savoir si les employés affectés à des postes de détachement étaient considérés comme de bons candidats

⁸ <http://www.tbs-sct.gc.ca/tal/kcl/eff-fra.asp>

⁹ BCP, *Carrière en mouvement* 2008-2009, Trousse d'information – Ressources humaines

¹⁰ Ibid.

pour le poste. Six participants ont fait l'objet de commentaires par les interviewés, quatre étant décrits comme de bons candidats pour le poste. Les interviewés ont mentionné que les participants qui n'étaient pas de bons candidats pour le poste nécessitaient plus d'encadrement que les autres employés, et que le gestionnaire d'accueil au BCP n'avait pas le temps nécessaire pour travailler avec ces participants.

Les gestionnaires d'accueil au BCP ont soulevé deux principaux problèmes. Premièrement, ils ont fait remarquer que la qualité de la présélection des candidats laissait à désirer. Les interviewés ont mentionné que même s'il semblait y avoir une bonne compatibilité sur papier, une fois que les candidats accédaient au poste, il était évident qu'ils n'étaient pas aussi compétents que l'avait cru le gestionnaire d'accueil au BCP. Étant donné que les gestionnaires d'accueil avaient vu des candidats sélectionnés et acceptés dans le programme qui n'avaient pas l'ensemble de compétences nécessaires pour réussir au BCP, il faut se demander si les ministères et organismes qui proposent les participants comprennent les attentes du programme. Les critères d'admissibilité, tels qu'ils sont énoncés, ne correspondent pas suffisamment aux compétences et habiletés qui laisseraient entrevoir le succès d'un employé comme participant au programme au BCP. Le deuxième problème mentionné par les gestionnaires était que durant le temps qu'ils avaient mis à examiner les CV et à décider qui interviewer, certains candidats avaient déjà accepté d'autres postes et n'étaient plus disponibles.

Peu importe la difficulté à repérer les meilleurs candidats pour des postes au BCP, il semblerait que CEM continue d'être considéré comme une option d'embauche. Bon nombre des gestionnaires d'accueil au BCP ont dit qu'ils embaucheraient de nouveau par le biais du programme. Toutefois, ceux qui ont déclaré qu'ils n'auraient plus recours au programme ont indiqué qu'ils avaient eu une mauvaise expérience avec un participant, p. ex., les participants nécessitaient plus d'encadrement que les autres employés embauchés au moyen d'autres méthodes, ou ils quittaient prématurément leur poste de détachement.

Trois gestionnaires sur quatre au BCP qui n'étaient pas des gestionnaires d'accueil et qui ont été interviewés songeraient aussi à se servir du programme comme option d'embauche dans l'avenir. Toutefois, deux d'entre eux ont mentionné la nécessité de s'assurer que les CV soumis à l'examen des gestionnaires employeurs démontrent que le candidat a l'ensemble de compétences approprié pour le poste à combler. Ils ont fait remarquer qu'ils avaient examiné les CV de plusieurs candidats mais que très peu d'entre eux possédaient réellement l'ensemble de compétences qu'une personne doit posséder pour réussir dans leurs secrétariats. En outre, un gestionnaire a affirmé que les noms des candidats retenus devaient être fournis suffisamment à temps pour que leur embauche puisse être incorporée dans le cycle de planification annuel régulier.

3.2.2 Atteinte des objectifs opérationnels du BCP

Constatation : *Aussi bien les gestionnaires que les participants s'entendaient généralement sur la mesure dans laquelle le participant avait contribué aux objectifs*

opérationnels. Toutefois, les participants étaient plus nombreux à dire qu'ils avaient dépassé les attentes que ne l'étaient les gestionnaires.

On a exploré dans l'évaluation la mesure dans laquelle le rendement des participants atteignait ou dépassait les objectifs de rendement. Trois des quatre participants de CEM ayant fait l'objet de commentaires de la part de gestionnaires d'accueil au BCP étaient perçus comme ayant atteint les objectifs de rendement qui leur avaient été fixés, et un était perçu comme n'ayant pas atteint les objectifs. On a aussi demandé aux interviewés de commenter la mesure dans laquelle ils croient que les participants ont contribué à l'atteinte des objectifs opérationnels du BCP. Les interviewés ont fait des commentaires sur 12 participants au total, 8 de ces participants étant jugés avoir contribué aux objectifs opérationnels dans la même mesure ou dans une mesure plus importante que d'autres nouveaux employés au même niveau. Quatre participants à CEM auraient contribué moins que d'autres employés au même niveau. Ce résultat concordait avec les données du sondage, 75 % des participants indiquant qu'ils croyaient que leur rendement au sein du programme atteignait ou dépassait les objectifs fixés au début de leur détachement; 35 % des participants estimant qu'ils avaient dépassé les attentes. Selon les commentaires des participants, ils avaient :

- Contribué au traitement de dossiers complexes et de premier plan;
- Dirigé à pied levé des activités à l'échelle du gouvernement;
- Organisé des séances d'ateliers culturels;
- Créé et géré des groupes de travail;
- Présidé divers comités;
- Été autorisés à gérer des tâches supplémentaires au BCP qui n'avaient pas été prévues.

Vingt-cinq pour cent des participants croyaient que leur rendement n'atteignait pas les objectifs. Pour expliquer ces résultats, ils ont mentionné, entre autres, qu'ils n'avaient pas reçu une bonne supervision au BCP et que leurs connaissances et compétences avaient été sous-utilisées pendant qu'ils étaient dans le programme.

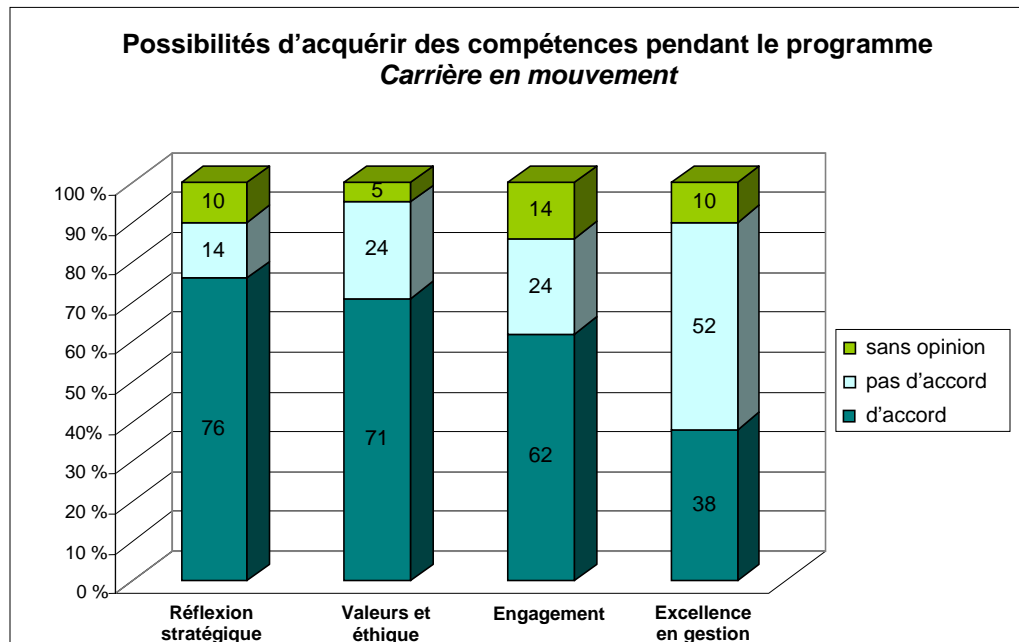
3.2.3 Perfectionnement des compétences et habiletés en leadership

Comme il est mentionné dans la Trousse d'information générale de CEM, le programme est conçu pour offrir à des participants des occasions d'améliorer leurs compétences et habiletés associées au leadership. Logiquement, un détachement au BCP constituera pour les participants une expérience qu'ils ont rarement la chance de vivre dans leurs ministères et organismes d'attache, leur permettant ainsi de perfectionner leurs compétences et habiletés plus efficacement et plus rapidement qu'ils ne pourraient le faire dans leurs propres organisations. On a exploré la mesure dans laquelle les possibilités offertes au BCP, y compris les possibilités d'apprentissage et de formation comme les *Simulations pour l'identification du leadership* à la Commission de la fonction publique, ont contribué à l'amélioration des compétences en leadership décrites dans le *Profil des compétences clés en leadership* ainsi que d'autres compétences et habiletés en leadership.

Constatation : La contribution la plus importante de CEM au perfectionnement des compétences et habiletés des participants a été d'offrir des occasions d'améliorer les compétences en leadership appelées réflexion stratégique et engagement.

Le graphique qui suit présente les résultats du sondage concernant la mesure dans laquelle les participants estimaient qu'on leur avait donné toutes les possibilités d'acquérir suffisamment des compétences en leadership pendant leur affectation au BCP.

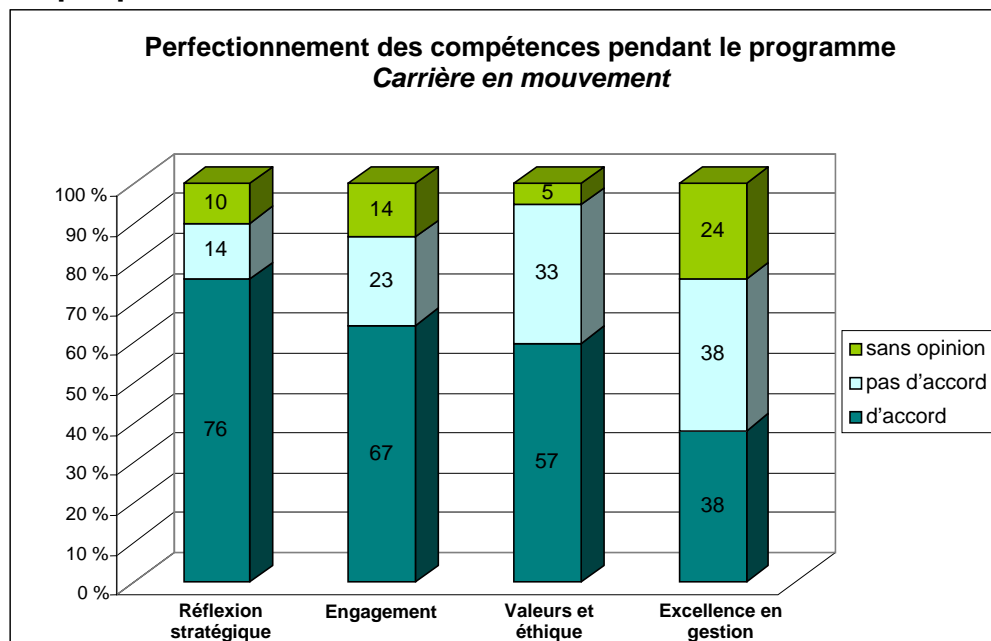
Graphique 1



Comme l'indique le graphique 1, les participants convenaient le plus souvent qu'on leur avait donné l'occasion d'acquérir les compétences réflexion stratégique, valeurs et éthique et engagement. Une minorité d'entre eux estimaient qu'ils avaient pu acquérir la compétence excellence en gestion.

Lorsqu'on leur a demandé de choisir parmi ces quatre compétences clés, les interviewés ont indiqué que la réflexion stratégique, l'engagement et, dans une moindre mesure, les valeurs et l'éthique étaient les compétences que les participants avaient le plus améliorées. L'excellence en gestion était considérée par les interviewés comme une compétence difficile à améliorer pour les participants, en raison de la nature du travail stratégique effectué au BCP et du fait que les participants n'ont pas l'occasion de gérer des personnes ou des budgets. Les interviewés n'ont mentionné qu'une seule sous-compétence de l'excellence en gestion, soit la gestion par l'action, que des participants au programme avaient améliorée.

La mesure dans laquelle les participants reconnaissent avoir perfectionné leurs compétences est illustrée dans le graphique qui suit.

Graphique 2

Comme l'indique le graphique 2, la réflexion stratégique et l'engagement étaient perçus comme étant les deux compétences les plus améliorées, suivies de valeurs et éthique. À l'instar du graphique précédent, la compétence excellence en gestion était perçue comme celle qui avait été la moins perfectionnée pendant la participation à CEM.

Constatation : *Même si les données indiquent que les participants ont acquis d'autres compétences, habiletés et connaissances, ils n'étaient que modérément satisfaits du niveau de compétences et d'habiletés acquises pendant leur participation à CEM.*

Outre les compétences clés en leadership, les gestionnaires et les participants ont aussi mentionné des compétences et habiletés acquises par les participants pendant le programme. Les interviewés ont affirmé que les participants avaient amélioré leurs compétences en rédaction et en recherche. Certains interviewés ont aussi fait remarquer que les participants avaient amélioré leur confiance en eux-mêmes par suite de leur participation au programme. Ces constatations ont été confirmées par les participants, qui ont indiqué que leurs compétences en rédaction, en négociation, en leadership, en gestion des conflits et en gestion du temps, ainsi que leurs habiletés en matière de prise de décisions, s'étaient améliorées au cours de leur détachement au BCP. Toutefois, seulement 67 % ont reconnu qu'ils étaient satisfaits des compétences qu'ils avaient acquises par suite de leur participation au programme (19 % ne l'étaient pas).

Certains ont aussi indiqué quelques domaines de connaissances qui se seraient améliorés en raison de la participation à CEM. Les interviewés ont mentionné une connaissance accrue de l'appareil gouvernemental, comme la façon dont fonctionne le Cabinet, les processus d'élaboration des politiques, et des connaissances propres à un secrétariat. Selon les commentaires des participants au sondage, ils avaient amélioré

leur connaissance des rôles et responsabilités du BCP, des techniques utilisées pour traiter avec les organisations au sujet de questions horizontales, et de la façon dont les affaires internationales se répercutent sur l'économie canadienne.

Constatation : *Les participants étaient généralement au courant des exigences en matière de formation et d'apprentissage de CEM. Toutefois, seulement un peu plus de la moitié d'entre eux ont convenu que leur gestionnaire d'accueil au BCP avait travaillé avec eux pour les aider à atteindre les objectifs en matière d'apprentissage et de formation au cours de leur séjour au BCP.*

Le « Guide du participant » de CEM indique que les participants doivent établir leurs plans d'apprentissage et de formation dans les deux mois suivant leur arrivée, et qu'ils peuvent s'attendre à ce que les gestionnaires d'accueil au BCP les aideront à fixer les objectifs. Le Guide les encourage fortement à saisir les nombreuses possibilités d'apprentissage et de formation offertes au BCP. Par exemple, comme l'indique le Guide, le BCP offre le programme de mentorat, le programme du Passeport d'apprentissage, le Programme de formation en langues officielles et le Programme de formation interne du BCP¹¹. Les résultats du sondage ont révélé que la majorité (71 %) des participants ont affirmé qu'ils connaissaient les exigences en matière de formation de CEM pendant leur détachement au BCP. En outre, 75 % des répondants ont dit qu'ils s'étaient dressé un plan d'apprentissage pendant leur affectation au BCP. Lorsqu'on a demandé aux participants s'ils étaient d'accord qu'eux et leur gestionnaire au BCP avaient travaillé ensemble à l'atteinte des objectifs d'apprentissage pendant leur séjour au BCP, seulement 58 % ont répondu par l'affirmative.

En ce qui concerne l'établissement d'objectifs, tous les gestionnaires d'accueil au BCP qui ont été interviewés ont déclaré avoir fixé des objectifs pour leurs participants, que ce soit d'une façon informelle ou par le biais du processus d'évaluation de la fonction publique fédérale. Cette déclaration différait des réponses au sondage, seulement 63 % des participants ayant dit qu'on leur avait fixé des objectifs clairs au début de leur affectation. Cette attente que les gestionnaires d'accueil au BCP aident les participants à établir des objectifs dans leurs plans d'apprentissage était mentionnée dans le « Guide du gestionnaire d'accueil au BCP » ainsi que dans le Guide du participant à *Carrière en mouvement*.

3.2.4 Possibilités d'avancement

Comme il est indiqué dans le document intitulé Fonds pour l'équité en emploi : Demande de financement 2005, CEM « fournira à des membres prometteurs de groupes désignés des occasions de perfectionnement qui leur permettront de diversifier leurs compétences et leur expérience et qui les prépareront à occuper des postes de niveau supérieur ». Même si l'on ne dit pas que le succès du programme dépend de l'accession du participant à un poste de direction après avoir terminé le programme, on définit, dans la demande de financement, un indicateur à long terme du succès du programme, soit l'avancement professionnel des participants mesuré par le pourcentage de participants promus dans les trois années suivant le détachement. Par

¹¹ Section 2 du Guide du participant.

conséquent, les taux de promotions ont été utilisés comme un indicateur du succès dans la présente évaluation.

Constatation : *Les participants n'ont pas réussi; après avoir terminé CEM, à obtenir un poste de cadre supérieur par la voie d'un concours ordinaire. Toutefois, il y avait des indications que trois participants avaient accédé à un poste de ce genre par le biais de présentations ou d'affectations intérimaires.*

Selon les résultats du sondage, 59 % des participants avaient posé leur candidature à un poste de cadre supérieur (EX ou niveau équivalent) au cours des deux années précédant leur inscription au programme. Ces chiffres ne variaient que légèrement par rapport aux chiffres relevés après la participation au programme. Au total, 53 % ont répondu qu'ils avaient posé leur candidature pour un poste de cadre supérieur après avoir terminé le programme. Parmi ces candidatures, seulement 11 % (un participant) ont été retenues, c.-à-d. inscrites dans le répertoire de candidats préqualifiés mais non encore sélectionnés pour le poste.

Bien que les résultats du sondage décrits ci-dessus puissent sembler défavorables lorsqu'il s'agit de démontrer le succès à long terme du programme, quelques observations s'imposent. Premièrement, comme CEM n'a accueilli ses premiers participants qu'en août 2005, les premiers diplômés en novembre 2006 ont terminé leur détachement il y a juste un peu plus deux ans, et ils n'ont pas encore atteint la période cible de trois ans choisie comme indicateur du succès. En outre, dans le sondage, on demandait aux répondants d'indiquer spécifiquement le nombre de fois qu'ils avaient posé leur « candidature » pour un poste de cadre supérieur avant de s'inscrire au programme et après l'avoir terminé, sans leur donner la liberté d'indiquer quand ils avaient « obtenu » un poste. Les répondants ne pouvaient donc pas indiquer les promotions qu'ils avaient peut-être obtenues par nomination ou à titre intérimaire. Pour être plus précis, les participants ont effectivement eu l'occasion de parler librement des promotions qu'ils avaient obtenues, et l'on a découvert qu'au moins dans le cas des trois participants qui ont fourni cette information, ils avaient accédé à des postes de direction depuis qu'ils avaient terminé le programme. Deux répondants au sondage ont déclaré qu'ils avaient obtenu des postes de cadre supérieur après l'achèvement du programme, et un a affirmé qu'on lui avait demandé d'exercer de façon intérimaire les fonctions d'un poste de direction.

Dans l'ensemble, 57 % des répondants au sondage étaient d'accord pour dire que le programme s'était révélé à la hauteur de leurs attentes (29 % n'étaient pas d'accord), et un total de 71 % étaient d'accord pour dire qu'ils recommanderaient le programme à des collègues (14 % n'étant pas d'accord). Les commentaires faits dans le cadre du sondage indiquaient que certains participants s'attendaient à recevoir immédiatement des promotions dès leur retour à leur organisation d'attache. Ce n'est manifestement pas ce qui s'est passé.

Dans la trousse d'information du programme, on indique que *Carrière en mouvement* n'est pas un programme de formation en gestion, et on ne promet pas aux participants une promotion à la fin du programme. Toutefois, on dit également que « quoique

l'expérience acquise au BCP soit de nature à favoriser la progression au sein de la catégorie de la direction » et « [...] le programme constitue pour les participants une occasion unique de se préparer à gravir les échelons ». Le peu d'accession aux rangs de la direction chez les participants du programme pourrait expliquer pourquoi près de la moitié d'entre eux considèrent que le programme n'a pas répondu à leurs attentes.

3.2.5 Utilisation par les participants de leurs compétences et habiletés dans leurs organisations d'attache

Il est mentionné dans la Trousse d'information générale de CEM qu'il incombe aux ministères et organismes participants d'élaborer le plan de carrière du participant dans le contexte du plan des ressources humaines de l'organisation, et ce, trois mois avant la fin du détachement. On y mentionne également que les gestionnaires du ministère d'attache doivent tenir des discussions avec le participant concernant son plan de perfectionnement professionnel et sa réintégration, en consultation avec le gestionnaire d'accueil au BCP et les conseillers en ressources humaines de l'organisation d'attache. Par exemple, ces discussions pourraient porter sur des projets stratégiques dont le participant pourrait se charger à son retour à l'organisation d'attache. En outre, les administrateurs généraux dans les organisations d'attache reçoivent environ deux mois avant la fin des affectations une lettre du greffier les avisant de leur responsabilité de réintégrer les participants. On a examiné dans l'évaluation la mesure dans laquelle ces activités de réintégration sont menées, ainsi que leurs résultats.

Constatation : *La démarche suivie pour préparer la transition d'un participant entre son détachement au BCP et son organisation d'attache ou sa prochaine affectation est une étape cruciale lorsqu'il s'agit de garantir que les nouvelles compétences et habiletés des participants sont utilisées. Selon certaines indications, des mesures sont prises pour faciliter la transition des participants à la fin du programme; toutefois, les expériences des participants révèlent que ces mesures, lorsqu'elles sont prises, sont largement inefficaces.*

Alors que la documentation du programme décrit les rôles et responsabilités de l'organisme d'attache dans la réintégration du participant à la fin du programme, seulement 18 % des répondants au sondage ont affirmé qu'on leur avait donné la possibilité de mettre à profit les compétences et habiletés qu'ils avaient acquises à leur retour dans leur organisme d'attache ou lors de leur affectation suivante (50 % n'étaient pas d'accord). En outre, 73 % des participants ont affirmé que leur organisme d'attache n'avait pas dressé de plan en prévision de leur retour. Ces participants ont dit que leur organisme d'attache n'avait fait aucun effort pour planifier leur retour, et qu'il ne semblait pas intéressé par les compétences et les habiletés qu'ils rapportaient à l'organisation. Seulement 5 % (ou une personne) ont mentionné qu'un plan avait été mis en place pour leur retour. Cette personne a déclaré que la lettre du greffier à son sous-ministre avait eu pour résultat un plan de réintégration qui avait été dressé avec la participation des cadres supérieurs de son ministère.

Les constatations faites au cours des entrevues diffèrent un peu des résultats du sondage. Deux des cinq gestionnaires des organisations d'attache qui ont été

interviewés ont de nouveau accueilli le participant dans leur organisation après le détachement. L'un de ces gestionnaires a affirmé que la planification en prévision de la réintégration avait débuté environ six semaines avant la fin du détachement, mentionnant tout particulièrement une réunion d'une heure et demie avec le candidat ainsi que l'échange de courriels pour planifier le retour du participant. Les discussions ont porté sur les types de projets et de dossiers qui conviendraient le mieux pour le participant. Le deuxième gestionnaire s'est rappelé avoir tenté de communiquer à la fois avec le gestionnaire d'accueil au BCP et avec le personnel de CEM pour leur demander comment réintégrer le participant, mais ne pas avoir obtenu de réponse du BCP. Peu importe, il a travaillé avec le participant à son retour pour s'assurer qu'il se verrait offrir des occasions de travailler sur des dossiers plus stratégiques.

Les trois autres gestionnaires des organisations d'attache n'ont pas encadré le participant après le détachement. Deux d'entre eux ont mentionné qu'ils avaient tenu des rencontres informelles avec le participant pendant toute son affectation. Par exemple, l'un de ces gestionnaires a dit qu'il avait rencontré le participant deux ou trois fois pour discuter de ses progrès. Ce même gestionnaire s'est aussi rappelé que des efforts visant à mettre en relief l'expérience du participant au cours des réunions de leur comité de gestion s'étaient traduits par deux ou trois offres d'intérêt au participant de la part d'autres directeurs dans l'organisation d'attache.

Comme dans le cas des détachements réguliers au sein du gouvernement fédéral, les participants à CEM ont le choix de revenir à l'organisation d'attache après avoir terminé leur affectation, ou de saisir d'autres possibilités ailleurs dans la fonction publique. Étant donné que 72 % des participants sont retournés à leur organisation d'attache après avoir terminé le programme, l'importance accordée au rôle que jouent les organisations d'attache dans la réintégration des participants est justifiée. Les participants ont mentionné plusieurs raisons pour lesquelles ils ont décidé de retourner à leur organisation d'attache, dont les suivantes : une nomination à un poste de niveau supérieur; le défi que pose au BCP l'équilibre entre le travail et la vie personnelle; le fait que l'on semble s'attendre à ce que le participant réintègre l'organisation d'attache; s'être vu offrir un projet complexe très intéressant; le désir d'appliquer de nouvelles compétences et d'apporter une contribution déterminante dans son organisation d'attache. Parmi les raisons invoquées pour ne pas retourner à l'organisation d'attache figuraient les suivantes : n'a pas reçu d'offre ou d'encouragement qui l'aurait incité à retourner à son organisation d'attache; a été encouragé à chercher un poste différent; a reçu une autre offre de promotion d'un autre ministère pendant sa participation à CEM.

Constatation : *Dans la majorité des cas, il n'y a pas de communication entre les gestionnaires d'accueil au BCP et les gestionnaires de l'organisation d'attache, mais il a été mentionné que des communications pourraient aider les organisations d'attache à mieux planifier en prévision du retour du participant.*

Selon la documentation de CEM, on ne s'attend guère à ce qu'il y ait des communications régulières entre le gestionnaire d'accueil au BCP et le gestionnaire de l'organisation d'attache pendant le détachement du participant au BCP. Toutefois, comme il est mentionné dans le Guide du gestionnaire d'accueil au BCP, « Les trois

derniers mois du détachement, le gestionnaire d'accueil au BCP devrait discuter avec le gestionnaire d'attache des plans de perfectionnement professionnel à prévoir pour le participant après sa réintégration dans son ministère d'attache ». En dépit de cette attente, et selon la plupart des gestionnaires d'accueil au BCP qui ont formulé des commentaires ainsi que selon tous les gestionnaires des organisations d'attache, il n'y a eu aucune communication entre les gestionnaires d'accueil au BCP et les gestionnaires des organisations d'attache, que ce soit avant, pendant ou après le placement du participant dans le programme. Un gestionnaire du BCP qui encadre actuellement un participant a l'intention de communiquer avec le gestionnaire de l'organisation d'attache avant que le participant termine le programme. En outre, un gestionnaire d'une organisation d'attache se rappelait avoir tenté de communiquer avec le gestionnaire d'accueil au BCP, mais ses efforts avaient été vains.

Les mêmes constatations ont été faites pour les résultats du sondage; en effet, 27 % seulement des répondants ont affirmé que le BCP et leur organisation d'attache avaient été en communication pendant leur affectation, et aucun répondant n'a dit que les échanges qui avaient eu lieu étaient suffisants. Juste un peu plus de la moitié de ceux qui avaient fait des commentaires pendant l'entrevue ont dit qu'ils n'avaient aucune attente quant à une communication entre l'organisation d'attache et l'organisation d'accueil (la majorité des répondants étant des gestionnaires de l'organisation d'attache, seulement un des dix gestionnaires d'accueil au BCP a formulé le même commentaire). Cela démontre le peu de concordance entre la réalité et les attentes des gestionnaires d'accueil au BCP et leurs communications avec les organisations d'attache.

Les cinq gestionnaires des organisations d'attache ont mentionné qu'il serait avantageux qu'il y ait une communication avec les gestionnaires d'accueil au BCP. Selon trois de ces cinq gestionnaires, le maintien de contacts avec le gestionnaire d'accueil au BCP leur donnerait une idée de ce qu'ils doivent faire pour mieux réintégrer le participant à la fin du programme. Plus précisément, cette communication leur donnerait une meilleure idée des points forts et des faiblesses du participant, ainsi que des connaissances et compétences qu'il aurait acquises au BCP, ce qui leur permettrait de l'affecter à un poste qui lui conviendrait mieux au moment de son retour dans l'organisation. En fait, deux gestionnaires d'organisations d'attache ont mentionné qu'ils savaient que leur employé n'était pas heureux dans le poste qu'il occupait au BCP, et que s'il y avait eu des contacts leur organisation aurait pu travailler conjointement avec le BCP pour garantir le perfectionnement maximal des compétences du candidat.

3.2.6 Transfert de connaissances du BCP aux ministères et organismes

Constatation : *Les organisations d'attache jugent utile de continuer à faire participer leurs employés au programme et de leur donner l'occasion d'apprendre de leur expérience de travail au BCP. Les avantages mentionnés comprennent l'exposition aux rouages du BCP comme organisme central, et la croissance de la capacité de gestion à l'intérieur du gouvernement fédéral. La plupart des gestionnaires des organisations d'attache encourageraient leurs employés à participer au programme dans l'avenir.*

Un autre avantage, et un résultat à long terme de CEM, serait qu'il contribue au transfert de connaissances du BCP aux ministères et organismes. On a examiné dans l'évaluation si c'était le cas, en invitant les gestionnaires des organisations d'attache à expliquer ce qu'ils considéraient comme l'avantage d'avoir des employés de leur organisation inscrits au programme. Quatre de ces interviewés sur cinq ont répondu qu'ils continueraient à encourager leurs employés à participer et les cinq ont dit que la participation de leurs employés comportait des avantages. Les principaux avantages ont été définis comme étant l'acquisition d'une expérience au sein d'un organisme central, où les participants peuvent élargir leurs horizons, et une sensibilisation accrue aux complexités des consultations interministérielles. Un autre avantage mentionné était celui de renforcer la capacité de gestion au sein du gouvernement fédéral, en offrant une possibilité de perfectionnement aux membres des groupes désignés pendant les années formatives de leur carrière. De plus, un interviewé a laissé entendre que le gouvernement dans son ensemble perd des occasions de former des employés dans le domaine des politiques, et comme CEM offre cette possibilité, il est utile.

3.3 Rentabilité/options de rechange

La présente section présente les constatations relatives à la question de la rentabilité, y compris une analyse d'autres options auxquelles le BCP pourrait avoir recours pour atteindre les résultats voulus du programme. Plus précisément, on a recueilli et analysé des données pour répondre à la question : « Comparativement à d'autres programmes, *Carrière en mouvement* est-il efficace sur les plans de la conception et de la prestation? »

Financement externe

Lorsque CEM a été lancé en 2005, le BCP a reçu des fonds externes du Fonds pour l'équité en emploi administré par l'AFPC¹². Pendant la première année de fonctionnement du programme, le Fonds pour l'équité en emploi a absorbé les coûts, y compris les frais de déplacement, d'hébergement, de perfectionnement professionnel et de formation linguistique des participants et une partie des coûts du soutien administratif; le BCP était responsable des salaires des participants, et des autres salaires au chapitre du soutien du programme qui n'étaient pas payés par le Fonds. En 2006, toutefois, le financement assuré par le Fonds pour l'équité en emploi a pris fin, et depuis lors le BCP a payé tous les coûts du programme sans avoir recours à des sources de financement externes. Le programme n'a pas d'entente de partage des coûts avec les ministères ou organismes d'attache des participants.

Coûts salariaux des participants

Les salaires des participants représentent le poste de dépense le plus important du programme, soit 70,7 % du total du budget. Depuis la création du programme, les salaires des participants¹³, y compris le Régime d'avantages sociaux des employés

¹² Alors appelée Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC)

¹³ De l'exercice 2005-2006 à la fin de l'exercice 2008-2009 (jusqu'au 4 mars 2009)

(RASE), ont occasionné des dépenses d'un peu plus de trois millions de dollars, ce qui équivaut à environ 94 000 \$ par participant annuellement. Aux fins de l'analyse de rentabilité, toutefois, les coûts salariaux ne sont pas particulièrement révélateurs. Les salaires des participants ne constituent pas une dépense supplémentaire pour le BCP, si l'on songe au recrutement d'un employé au même niveau et pour faire le même travail par d'autres moyens comme un détachement ou une mutation ordinaire. Par conséquent, les coûts salariaux ordinaires ne seront examinés que par rapport à d'autres programmes de perfectionnement ou d'autres approches.

Constatation : *Dans l'ensemble, les frais de fonctionnement et les frais de soutien administratif du programme sont raisonnables, à l'exception des frais de déplacement et d'hébergement pour un nombre limité de participants des régions. Il en coûte 76 000 \$ par année en moyenne au BCP pour accueillir un participant des régions, soit près de trois fois plus que pour un participant de la région de la capitale nationale (RCN); la différence est entièrement attribuable aux frais de déplacement et d'hébergement.*

À l'exception des coûts salariaux pour les participants, il en coûte environ 39 000 \$ pour accueillir un participant pour un an, dont 25 % représentent les salaires et dépenses pour le soutien du programme. Le reste du coût annuel par participant est composé des frais de déplacement et d'hébergement (35,5 %); des services informatiques, p. ex., création de bases de données (13,9 %); des services professionnels (11,0 %); du perfectionnement professionnel et de la formation linguistique (9,3 %); des services d'information, p. ex., services de rédaction et d'impression (5,0 %); et autres coûts (0,4 %).

Tableau 1
Répartition des coûts salariaux et de fonctionnement pour le soutien du programme

Catégorie	Coût total	Coût annualisé par participant
Coûts salariaux pour le soutien du programme (y compris le RASE)	314 327 \$	9 672 \$
Coûts de fonctionnement		
Déplacements et hébergement	447 842 \$	13 780 \$
Formation	117 538 \$	3 617 \$
Services informatiques	174 788 \$	5 378 \$
Services professionnels	138 480 \$	4 261 \$
Services d'information	63 532 \$	1 955 \$
Autres	4 835 \$	149 \$
Total des coûts de fonctionnement	947 015 \$	29 139 \$
Coûts salariaux et de fonctionnement combinés pour le soutien du programme	1 261 343 \$	38 811 \$

Comme l'indique le tableau 1, à un coût total de 447 842 \$ ou 13 780 \$ par participant sur une base annualisée, les déplacements et l'hébergement représentent, et de loin,

les coûts de fonctionnement les plus élevés. La plupart des frais de déplacement et d'hébergement (413 192 \$) sont directement attribuables à un nombre limité de participants des régions qui viennent à Ottawa travailler au BCP. Pendant qu'ils suivent le programme, ces participants sont considérés comme étant en déplacement, et leurs frais de déplacement et d'hébergement, y compris les repas et les frais divers, un retour à la maison la fin de semaine (toutes les trois semaines, en moyenne) et leur hébergement sont remboursés conformément à la Directive sur les voyages du Secrétariat du Conseil du Trésor. Si l'on attribue ce montant de 413 192 \$ uniquement aux participants qui ont réellement engagé ces dépenses, on peut déterminer de façon plus précise que le coût annualisé par participant est de 26 097 \$ pour les participants de la RCN et de 76 486 \$ pour les participants des régions, c.-à-d. ceux qui sont en déplacement. Le tableau 2 montre la répartition des coûts par participant, par année, pour les participants de la RCN par rapport aux participants des régions.

Tableau 2
Analyse segmentée – Participants de la RCN par rapport aux participants des régions

Catégorie	Coût total	Coût annualisé par participant
Participants de la RCN (région de la capitale nationale)		
Coût salariaux pour le soutien du programme, y compris le RASE	314 327 \$	9 672 \$
Coûts de fonctionnement – à l'exclusion des frais de déplacement et d'hébergement directement attribuables aux neuf participants des régions	533 824 \$	16 425 \$
Coûts salariaux et coûts de fonctionnement combinés pour le soutien du programme, participants de la RCN	848 151 \$	26 097 \$
Participants des régions		
Ajouter : Frais de déplacement directement attribuables aux participants des régions	413 192 \$	50 389 \$
Coûts salariaux et coûts de fonctionnement combinés pour le soutien du programme, participants des régions	1 261 343 \$	76 486 \$

On pourrait également calculer le coût annualisé par participant en se servant uniquement des coûts de fonctionnement continus. Lorsque le programme a été lancé, on a engagé certains coûts pendant les première et deuxième années de fonctionnement pour la mise en place du programme, que l'on ne devrait pas avoir à engager de nouveau à des niveaux semblables dans l'avenir. Ces coûts pourraient être considérés comme des coûts irrécupérables, parce qu'ils ne représentent pas des coûts de fonctionnement continus et, par conséquent, ne sont pas pertinents à la prise de décisions dans l'avenir. À l'exclusion des coûts combinés de 238 320 \$ pour les services informatiques et les services d'information, qui n'ont pas été engagés au-delà de l'exercice 2006-2007, le coût annualisé moyen par participant est de 31 478 \$, ou environ 7 500 \$ de moins que le montant de 38 811 \$ qui été calculé lorsque tous les coûts de fonctionnement étaient pris en compte. Si l'on segmente les coûts entre les participants de la RCN et les participants des régions, comme on l'a fait au tableau 2, le

coût annualisé par participant, à l'exclusion des services informatiques et des services d'information, s'établit à 18 764 \$ et 69 153 \$ respectivement.

Constatation : *Comme les niveaux réels de participation ont toujours été plus faibles que prévu, les dépenses réelles du programme ont aussi toujours été plus faibles que prévu.*

La direction du programme établit un budget où elle estime les dépenses annuelles du programme en se servant d'hypothèses clés, y compris le nombre de nouveaux participants qui entreprendront le programme cette année-là, le moment où ils l'entreprendront, c.-à-d. au début de l'exercice plutôt que plus tard dans l'année, le nombre de participants qui poursuivront le programme, et le nombre de participants des régions. Pendant les quatre années d'existence du programme, les coûts réels ont toujours été inférieurs aux prévisions. La première année (2005-2006), cette situation tenait en grande partie au fait que les participants ont entrepris le programme plus tard dans l'année qu'on ne l'avait prévu. Ce facteur a eu une incidence particulièrement importante sur l'estimation des frais de déplacement et d'hébergement, les frais réels ayant été le tiers de ce qu'on avait prévu. Dans les années subséquentes, le nombre de participants qui ont entrepris le programme a été inférieur aux prévisions. Comme le principal générateur de coûts dans le budget du programme était le nombre de participants, la diminution de la participation a donné lieu à des écarts budgétaires.

L'annexe B fournit une comparaison détaillée des coûts annuels prévus par rapport aux coûts réels du programme.

Constatation : *CEM est considéré comme étant comparable à d'autres programmes sur le plan de l'efficacité, quoique les gestionnaires aient mentionné que la sélection préliminaire pourrait être améliorée.*

Pour ce qui est de l'efficacité du processus, CEM est considéré comme étant comparable à d'autres programmes de perfectionnement, comme le programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP), le Programme de stagiaires en gestion (PSG), et le Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAE). De façon générale, ces programmes de perfectionnement facilitent le recrutement pour un gestionnaire en lui évitant de devoir lancer un concours en bonne et due forme. Toutefois, comme il a été mentionné dans les entrevues qui ont eu lieu, les gestionnaires au BCP se fient souvent à leurs réseaux au sein du gouvernement pour repérer et recruter les employés les plus efficaces et les plus doués, p. ex., au moyen de mutations ou de détachements et non de concours officiels; par conséquent, la comparaison avec ces concours n'est réellement pas pertinente. Cela étant dit, CEM est considéré comme étant un programme « convivial » du point de vue des gestionnaires d'accueil. On leur présente une liste de candidats à partir de laquelle ils peuvent choisir des employés à interviewer. Tous les gestionnaires étaient d'avis que l'un des aspects du programme où l'on pourrait améliorer l'efficacité du processus était la sélection préliminaire des candidats. Si la direction du programme adoptait un processus de sélection plus rigoureux, les gestionnaires d'accueil recevraient une liste de candidats qui répondraient mieux à leurs exigences. Cette question est examinée

plus à fond dans le présent rapport, à la section 3.2.1 – Qualifications des candidats. Du point de vue des participants, les deux tiers ont convenu que le programme avait été administré de façon efficace, c.-à-d. bien géré, la direction de CEM répondant rapidement aux questions.

Constatation : *Il existe des programmes qui s'adressent au même niveau de fonctionnaires que CEM, mais ils ne visent pas spécifiquement les membres des groupes désignés au titre de l'équité en emploi. Dans le cas des programmes qui se rapprochent le plus de CEM, il n'y aurait pas de différence pour le BCP en ce qui concerne les coûts salariaux, mais ses coûts de fonctionnement et de soutien administratif pourraient être réduits.*

Une recherche rapide sur le réseau InfoNet du BCP révèle une liste de 15 programmes distincts de perfectionnement en leadership; fait intéressant, la liste ne comprend pas CEM. La plupart de ces programmes sont administrés par le BDPRH ou par l'École de la fonction publique du Canada (EFPC), et ils sont offerts sous diverses formes, allant de la formation structurée en salle de cours à d'autres programmes, comme CEM, qui sont davantage axés sur le perfectionnement en cours d'emploi. Parmi ces autres programmes, le programme CAP du BDPRH est celui qui ressemble le plus à CEM pour ce qui est de l'objectif, de la population cible et de la méthodologie du programme. Voir l'annexe C pour une comparaison entre CEM et d'autres programmes de perfectionnement.

Le BCP a toujours participé activement au programme CAP en offrant une expérience dans un organisme central à des employés d'autres ministères aux niveaux EX moins un et EX moins deux. Dans le programme CAP, les participants ont normalement trois affectations de perfectionnement d'un an : la première et la troisième dans leur organisation d'attache, et la seconde dans un organisme central. Entre 1999 et 2006, le BCP a accueilli 36 participants du CAP, dont 24 représentaient l'un des quatre groupes désignés au titre de l'équité en emploi, y compris 17 femmes, 5 membres d'une minorité visible, et 2 Autochtones. Toutefois, aucun autre participant du CAP n'a été détaché auprès du BCP depuis 2006; 2006 a également été la première année complète de CEM. Il se peut que certains placements dans le programme aient été faits au détriment du programme CAP, les gestionnaires ayant déplacé leur soutien d'un programme à un autre.

Conformément à la priorité du BCP en matière de ressources humaines, soit garantir que l'organisme peut attirer, repérer et embaucher des personnes hautement qualifiées en créant des bassins de talents plus larges, la Direction des opérations a créé une initiative qui vise la collectivité des analystes. À l'instar de CEM, l'« Initiative de recrutement d'analystes » cible des fonctionnaires hautement performants aux niveaux EX moins un et EX moins deux, ainsi qu'au niveau EX-01. Dans le cadre de cette initiative, des employés peuvent venir au BCP en détachement, comme dans le cas de CEM, ou par le biais d'une mutation, selon les circonstances. Le programme évolue encore, mais la Direction des opérations élabore actuellement un régime de formation et de perfectionnement pour les participants du programme.

Plus tôt dans l'analyse de la rentabilité, nous avons présenté des chiffres sur les coûts salariaux indiquant que les salaires des participants représentent la plus forte proportion du total des coûts de CEM, mais que ces coûts n'étaient pertinents que par comparaison avec d'autres programmes semblables. Les modèles de coûts suivis par d'autres programmes de perfectionnement sont semblables, mais non équivalents, à ceux de CEM. Pour ce qui est du traitement des coûts salariaux, c'est le programme CAP qui se rapproche le plus de CEM. Dans les deux programmes, l'organisation d'accueil (BCP) est responsable des salaires des participants durant leur affectation.

Le Programme de stagiaires en gestion (PSG) est semblable au programme CAP, mais il vise des fonctionnaires de niveau inférieur, pas encore aux niveaux EX moins un ou EX moins deux. Même si des changements ont récemment été apportés, le BCP partage normalement les coûts salariaux pour les participants du PSG avec les organisations d'attache, pendant l'affectation du participant. Les salaires des participants actuels du PSG sont payés dans une proportion de 50 % par le BCP et de 50 % par l'organisation d'attache. Pour ce qui est du Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAE), le BCP ne paie pas actuellement les salaires des participants pendant qu'ils sont en affectation, l'affectation étant normalement d'une durée de six mois. À l'instar de CEM, l'Initiative de recrutement d'analystes de la Direction des opérations n'a pas de disposition prévoyant le partage des coûts salariaux avec les ministères d'attache.

Après les salaires des participants, les frais de déplacement et d'hébergement représentent le poste de dépense le plus important de CEM. D'autres programmes de perfectionnement comportent des dispositions pour des indemnités de réinstallation dans certaines circonstances. Par exemple, dans le cas du programme CAP et du PSG, analysés dans la présente section, la *Directive sur l'administration des programmes de perfectionnement en leadership – Cours et affectations de perfectionnement et Programme de stagiaires en gestion* décrit la façon dont les frais de déplacement sont traités. Certains frais de déplacement liés aux composantes de la formation du PSG sont payés centralement (par le BDPRH), alors que les frais de déplacement pour tous les autres participants du PSG et du CAP sont la responsabilité de l'organisation d'attache. Les coûts associés à la réinstallation ou à l'hébergement temporaire des candidats et participants recrutés par le BDPRH sont assumés par le BDPRH, tout comme les niveaux de financement.

D'autres coûts, comme les coûts liés à la formation et au perfectionnement, sont entièrement payés par le BCP dans le cas des participants de CEM. En ce qui concerne les programmes CAP, PSG et PFAE, ces coûts ne sont pas la responsabilité du BCP à titre d'organisation d'accueil à moins qu'il s'agisse d'une formation propre à l'affectation du participant. Les coûts administratifs pour le BCP sont plus élevés pour CEM que pour le CAP, le PSG et le PFAE, car ces autres programmes sont administrés par le BDPRH.

4. Conclusions et recommandation

Après quatre années de fonctionnement et trois groupes distincts de participants, CEM se trouve à la croisée des chemins. L'évaluation a fait ressortir certaines réussites, mais elle a aussi révélé des faiblesses qui ont des répercussions sur la pertinence, le rendement et la rentabilité du programme. La présente section fait état des conclusions pour chacune de ces questions d'évaluation, qui sont suivies d'une recommandation à la direction.

Pertinence

L'évaluation a montré que CEM est compatible avec la priorité du gouvernement qui est d'améliorer la représentation des membres des groupes désignés au titre de l'équité en emploi dans les rangs des cadres supérieurs de la fonction publique. L'atteinte d'une représentation des groupes désignés qui correspondrait à leur disponibilité dans la population active a été bien mise en évidence dans l'Initiative de renouvellement de la fonction publique du greffier, et c'est un message qui a toujours figuré dans ses rapports annuels au Premier ministre sur la fonction publique. Toutefois, le placement au BCP de CEM n'est pas compatible avec de récents changements apportés par le gouvernement pour rationaliser la structure de gouvernance des RH dans la fonction publique.

Le Comité consultatif du Premier ministre sur la fonction publique a constaté que la structure antérieure de gouvernance des ressources humaines était exagérément complexe, que les intervenants étaient trop nombreux, ce qui entraînait un dédoublement des règles, lesquelles sont souvent inutiles. CEM est symptomatique des problèmes observés par le Comité consultatif du Premier ministre. Le BCP et le BDPRH administrent des programmes de perfectionnement concurrents qui ont les mêmes objectifs et les mêmes méthodologies, et qui ciblent le même niveau de fonctionnaires. Selon la structure des RH renouvelée, les rôles du BCP, à titre d'organisme central, se limitent à assurer un soutien au chef de la fonction publique, au Comité consultatif du Premier ministre sur la fonction publique et au Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique, et à gérer les talents dans le cas des sous-ministres et des nominations par le gouverneur en conseil.

Rendement

Lorsqu'il a accueilli son premier groupe de participants en 2005-2006, CEM a très bien réussi à attirer et à placer des participants dans le programme, ayant effectué 18 placements cette première année. Toutefois, les deuxième et troisième années, le nombre de nouveaux participants a chuté à huit en 2007 et, tout récemment, à quatre en 2008. Il y a encore suffisamment de fonctionnaires qui désirent venir au BCP à titre de participants du programme; toutefois, cet intérêt ne se traduit pas par des placements réussis. Les gestionnaires du BCP n'ont pas vu la bonne combinaison de connaissances, de compétences et d'expérience dans les candidats qui leur ont été proposés. On s'efforce avant tout de créer un bassin adéquat de candidats, mais on ne prend pas suffisamment en compte les exigences opérationnelles des postes auxquels on songe affecter les participants de CEM.

Selon certaines indications, les participants ont réussi à perfectionner certaines compétences clés en leadership, c'est-à-dire réflexion stratégique et engagement et, dans une moindre mesure, valeurs et éthique, qui figurent dans le profil des compétences clés en leadership utilisé comme principale composante de la Norme de qualification EX. Toutefois, la participation au programme ne s'est pas encore concrétisée par des réussites à des concours au niveau des cadres supérieurs. Parmi les 86 % de participants, antérieurs et actuels, qui ont répondu au sondage de l'évaluation, aucun n'avait obtenu un poste de direction par voie de concours, quoique trois participants antérieurs aient indiqué qu'ils occupaient actuellement un poste de cadre supérieur obtenu par nomination ou à titre intérimaire.

Le processus de transition à la fin du programme, c'est-à-dire retour du participant à son organisation d'attache ou départ pour sa prochaine affectation, ne s'est pas traduit par une utilisation efficace des connaissances et des expériences qu'il avait acquises pendant qu'il était inscrit au programme. Seulement 18 % des participants ont indiqué qu'on leur avait donné la possibilité de mettre à profit leurs nouvelles compétences et habiletés. L'un des principaux facteurs qui explique cette situation est le manque de communication entre le BCP et les gestionnaires de l'organisation d'attache, avant, pendant ou après l'affectation à CEM.

Rentabilité

Depuis la création de *Carrière en mouvement* en 2005, les dépenses de soutien et les dépenses de fonctionnement du programme, à l'exclusion des salaires des participants, se sont chiffrées à environ 1,3 million de dollars, ce qui équivaut à presque 39 000 \$ par participant sur une base annualisée. La rentabilité pourrait être améliorée si le nombre de participants s'accroissait pour atteindre les niveaux escomptés, car certains coûts ne varient pas directement en fonction du nombre de participants et, par conséquent, ils n'augmenteraient pas sensiblement avec une hausse de la participation.

La catégorie des dépenses de fonctionnement consacrées aux déplacements et à l'hébergement se démarquait des autres en raison de son importance par rapport à toutes les autres dépenses du programme. Les dépenses au chapitre des déplacements et de l'hébergement représentent 35,5 % de toutes les dépenses de soutien et dépenses de fonctionnement du programme, cette proportion étant en grande partie attribuable au nombre limité de participants des régions. Ces participants des régions sont considérés comme étant en déplacement pendant l'année ou deux où ils suivent le programme, et leurs frais sont remboursés selon la Directive sur les voyages du Secrétariat du Conseil du Trésor. En raison de cette pratique, lorsque les participants des régions et les participants de la région de la capitale nationale (RCN) sont segmentés, le coût moyen annualisé pour un participant des régions est d'environ 76 500 \$ ou près de 300 % du coût de 26 000 \$ pour un participant de la RCN. Des programmes de perfectionnement semblables administrés par le BDPRH fixent des limites beaucoup plus modestes pour les frais de réinstallation.

Recommandation

Les résultats de l'évaluation n'appuient pas le statu quo comme option pour l'avenir. Il est donc recommandé que la direction envisage d'autres approches pour atteindre les objectifs de CEM. Cela étant dit, peu importe la ligne de conduite qu'elle adoptera, il y aurait lieu de préciser clairement que le BCP continue à appuyer et à encourager l'avancement des minorités visibles, des Autochtones et des personnes handicapées.

On décrit ci-après trois options que la direction pourrait envisager, y compris les avantages et inconvénients de chacune. La sélection de la première signifierait que le programme serait maintenu avec certains changements, alors que la sélection des deux autres signifierait mettre fin au programme CEM et choisir une approche différente. Les trois options présentées ne se veulent pas une liste exhaustive, et la direction peut décider d'adopter l'une ou plusieurs d'entre elles, ou encore d'adopter une approche différente.

Option 1

Continuer à offrir CEM avec des changements ciblés pour améliorer le rendement et la rentabilité. Si cette option est choisie, on recommande les cinq étapes suivantes :

1. Réviser les critères d'admissibilité au programme de façon qu'ils correspondent mieux aux exigences opérationnelles des postes devant être pourvus par les participants du programme.
2. Pendant le processus de mise en candidature, exiger de l'organisation qui présente la candidature qu'elle produise un plan démontrant la façon dont l'organisation a l'intention d'utiliser les nouvelles compétences et habiletés du candidat une fois terminée son affectation au BCP.
3. Clarifier l'objectif du programme et communiquer les attentes aux intervenants.
4. Améliorer la rigueur de la collecte des données sur le rendement du programme. À titre d'exemples, mentionnons les entrevues de départ/rétroaction auprès des participants, la vérification de la mesure dans laquelle les attentes des gestionnaires et des participants ont été comblées, et des données annuelles de sondage/suivi sur les promotions et les réussites des participants.
5. Mettre fin à la pratique qui consiste à payer les frais de déplacement et d'hébergement des participants des régions en se fondant sur la Directive sur les voyages du SCT, et indemniser plutôt les participants des régions de leurs frais de réinstallation jusqu'à un montant maximal bien défini. Le remboursement des frais de réinstallation qui dépasseraient ce montant serait négocié entre l'organisation d'attache et le participant.

Si la direction concentre ses efforts à rectifier ce qui ne fonctionne pas, CEM pourrait fonctionner conformément aux attentes. Le maintien et l'amélioration du programme pourraient aussi montrer au reste de la fonction publique que le greffier et le BCP sont toujours déterminés à accroître les possibilités d'avancement professionnel des minorités visibles, des Autochtones et des personnes handicapées. Toutefois, cette approche n'éliminerait pas les problèmes soulevés dans l'évaluation concernant le chevauchement de CEM avec d'autres programmes de perfectionnement existants. CEM n'est pas le seul moyen dont dispose le greffier pour démontrer sa volonté

d'atteindre les objectifs de l'équité en emploi. On explore plus à fond ces idées dans les deuxième et troisième options soumises à l'examen de la direction.

Option 2

Mettre fin à CEM et le remplacer par une composante équité en emploi dans l'Initiative de recrutement d'analystes de la Direction des opérations.

L'une des cinq priorités mentionnées dans le Plan stratégique des ressources humaines du BCP pour 2007-2010 était de garantir la capacité du BCP d'attirer, de repérer et d'embaucher des personnes hautement qualifiées en constituant des bassins plus larges de talents. L'Initiative de recrutement d'analystes a été créée pour attirer au BCP des analystes des politiques de haut calibre aux niveaux EX-01, EX moins un et EX moins deux à des fins de mutations ou détachements, mais elle ne comporte pas actuellement une composante équité en emploi.

L'Initiative de recrutement d'analystes cible tout particulièrement les analystes des politiques possédant les compétences et l'expérience nécessaires pour enrichir les fonctions de base du BCP, éliminant ainsi l'une des principales raisons pour laquelle la participation à CEM a diminué. En outre, en intégrant CEM à l'Initiative de recrutement d'analystes, on éliminerait les chevauchements qui existent actuellement entre les deux programmes du BCP. Cette option pourrait aussi régler dans une certaine mesure le problème de l'incompatibilité avec la nouvelle structure de gouvernance des RH. Comme l'Initiative de recrutement d'analystes est davantage axée sur la nécessité pour le BCP de s'assurer qu'il est en mesure d'attirer et d'embaucher des personnes hautement qualifiées, elle ne fait pas double emploi avec les programmes du BDPRH dans la même mesure que CEM.

La création d'un seul programme qui inclurait les membres des groupes désignés au titre de l'équité en emploi dans un bassin plus large de candidats pourrait réduire les avantages pour ces personnes. Il y a également la possibilité que l'on pense, à tort, que le greffier et le BCP n'appuient pas les objectifs en matière d'équité en emploi, ou qu'ils ont réduit leur appui. Enfin, même si cette option permettrait de surmonter quelque peu le problème de l'incompatibilité avec la nouvelle structure de gouvernance des RH, l'Initiative de recrutement d'analystes n'est pas compatible avec les trois rôles définis pour le BCP à titre d'organisme central dans la nouvelle structure de gouvernance des RH.

Option 3

Mettre fin à CEM et travailler plutôt avec le BDPRH à trouver des moyens qui permettraient au BCP d'accroître son soutien à des programmes de perfectionnement comme le programme CAP.

L'objectif de CAP qui est de repérer un groupe représentatif de personnes qui ont manifesté des qualités de chef et d'accélérer leur perfectionnement et leur avancement est très semblable à celui de CEM. On relève également des similitudes entre la conception des programmes, les deux s'articulant autour de détachements; les deux ayant pour groupes cibles les fonctionnaires aux niveaux EX moins un, EX moins deux

ou équivalant au niveau EX; et les deux comportant des volets de formation. CAP ne s'adresse pas uniquement aux membres des groupes désignés au titre de l'équité en emploi, mais les organisations participantes sont encouragées à porter une attention particulière aux membres de ces groupes; la préférence peut également être accordée aux organisations participantes qui choisissent d'avoir recours au programme CAP pour atteindre les cibles de l'équité en matière d'emploi. Sur les trois options présentées, celle-ci serait la plus compatible avec la nouvelle structure de gouvernance des RH.

Toutefois, il se pourrait que cette option connaisse certains des mêmes problèmes que CEM, car elle ne tient pas directement compte des exigences opérationnelles du BCP. Les gestionnaires du BCP pourraient recevoir des listes de candidats qui ne possèdent pas les compétences et l'expérience qu'ils recherchent. Enfin, même si le BCP offre des possibilités et des défis fort intéressants dans le domaine de l'analyse des politiques, il y a peu de possibilités qui permettraient aux participants d'acquérir des compétences et des habiletés dans le domaine de la gestion des ressources humaines et des budgets.

5. Plan d'action de la direction

Évaluation du programme de perfectionnement <i>Carrière en mouvement</i>			
La sous-ministre adjointe de la Direction des services ministériels et le sous-secrétaire du Cabinet aux Opérations sont conjointement responsables du plan d'action.			
Recommandation	Mesures à prendre	Responsabilité	Date cible
Les résultats de l'évaluation n'appuient pas le statu quo comme option pour l'avenir. Il est donc recommandé que la direction envisage d'autres approches pour atteindre les objectifs de CEM. Cela étant dit, peu importe la ligne de conduite qu'elle adoptera, il y aurait lieu de préciser clairement que le BCP continue à appuyer et à encourager l'avancement des minorités visibles, des Autochtones et des personnes handicapées.	Fusionner en un seul programme le volet « équité en emploi » du PPCM et le Programme de recrutement d'analystes du BCP.	La sous-ministre adjointe de la DSM et le sous-secrétaire du Cabinet aux Opérations sont conjointement responsables de l'exécution du plan d'action	Avril 2010
	Les activités précises que devront mener la Direction des services ministériels et la Direction des opérations sont énoncées ci-dessous.		
	Mesures à prendre par la Direction des services ministériels, avec l'apport de la Direction des opérations		
	1. Communiquer les changements aux administrateurs généraux, aux gestionnaires des RH, au BDPRH et à la CFP, ainsi que le projet de fusionner les deux programmes.	Directrice exécutive, RH, DSM	Mars 2010
	2. Déterminer le processus nécessaire à l'intégration d'un volet « équité en emploi » au Programme de recrutement d'analystes du BCP, de telle manière à permettre le contrôle de la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi.	Directrice exécutive, RH, DSM et Direction générale des opérations	Printemps 2010

Recommandation	Mesures à prendre	Responsabilité	Date cible
	<p>Mesures à prendre par la Direction des opérations en préparation du lancement annuel du Programme révisé de recrutement d'analystes du BCP</p> <p>1. Envoi aux administrateurs généraux de la lettre d'appel de 2010-2011 pour le Programme révisé de recrutement d'analystes.</p> <p>2. Dans le cadre des travaux préparatoires au lancement d'appel de candidatures, le mécanisme de suivi de l'équité en matière d'emploi sera déterminé, y compris les indicateurs qui permettront d'évaluer la représentativité et la participation.</p> <p>3. Présélection de candidats et évaluation par un comité de cadres supérieurs, ce qui comprend un examen écrit et une évaluation de groupe.</p> <p>4. Autres activités liées à l'administration du Programme de recrutement d'analystes.</p>	<p>Sous-secrétaire du Cabinet, Direction des opérations</p> <p>Direction générale des opérations</p> <p>Direction générale des opérations</p> <p>Direction générale des opérations</p> <p>Direction générale des opérations</p>	<p>Janvier 2011</p> <p>Printemps 2010</p> <p>L'hiver 2011</p> <p>Printemps/été 2011 et ainsi de suite</p>

Annexe A – Matrice d'évaluation

Questions d'évaluation	Indicateurs	Examen de la documentation et des données administratives			Entrevues			Entrevues en groupe		Sondage	Analyse comparative	
		Données administratives	Examen de la documentation	Intervenants externes	Cadres supérieurs (BCP)	CEM (RH)	Gestionnaires des organisations d'attache	Gestionnaires d'accueil au BCP	Gestionnaires au BCP (autres que les gestionnaires d'accueil)	Participants antérieurs et actuels		
PERTINENCE												
P1. CEM est-il encore compatible avec les objectifs stratégiques du BCP et les priorités du gouvernement fédéral?	P1.1	Tendance dans le soutien des initiatives d'équité en emploi du gouvernement fédéral		X		X	X		X			
P2. CEM répond-il toujours à un besoin?	P2.1	Perception du besoin de maintenir CEM			X	X	X	X	X	X		
	P2.2	Représentation dans la population active des groupes désignés au titre de l'équité en emploi et dans des postes de cadre supérieur		X	X							
	P2.3	Nombre d'EX récemment nommés qui ont déjà travaillé dans un organisme central	X									

Questions d'évaluation	Indicateurs	Examen de la documentation et des données administratives			Entrevues			Entrevues en groupe		Sondage	Analyse comparative	
		Données administratives	Examen de la documentation	Intervenants externes	Cadres supérieurs (BCP)	CEM (RH)	Gestionnaires des organisations d'attache	Gestionnaires d'accueil au BCP	Gestionnaires au BCP (autres que les gestionnaires d'accueil)	Participants antérieurs et actuels		
RENDEMENT												
R1. Dans quelle mesure les postes de détachement ont-ils été pourvus par des candidats qualifiés?	R1.1	Nombre de possibilités de détachement repérées par les gestionnaires du BCP, et raisons pour lesquelles ils n'en ont pas repérés	X						X	X		
	R1.2	Tendances dans le nombre annuel de participants	X									
	R1.3	Nombre de candidats désignés par les administrateurs généraux pour participer à CEM	X									
	R1.4	Obstacles perçus à la dotation de postes par des candidats qualifiés et au repérage du meilleur « candidat » pour le poste					X		X			
	R1.5	Nombre de détachements qui ont pris fin prématurément	X									
R2. Comment CEM a-t-il contribué à l'atteinte des objectifs opérationnels au BCP?	R2.1	Mesure dans laquelle les diplômés ont contribué à l'atteinte des objectifs opérationnels du BCP				X			X			
	R2.2	Pourcentage de gestionnaires qui ont offert un poste de détachement pour plus d'un candidat	X									

Questions d'évaluation	Indicateurs	Examen de la documentation et des données administratives			Entrevues			Entrevues en groupe		Sondage	Analyse comparative	
		Données administratives	Examen de la documentation	Intervenants externes	Cadres supérieurs (BCP)	CEM (RH)	Gestionnaires des organisations d'attache	Gestionnaires d'accueil au BCP	Gestionnaires au BCP (autres que les gestionnaires d'accueil)	Participants antérieurs et actuels		
	R2.3	Mesure dans laquelle le rendement des diplômés correspond aux objectifs ou dépasse les objectifs fixés au début du détachement							X		X	
R3. Dans quelle mesure les diplômés ont-ils acquis les compétences et habiletés associées au leadership?	R3.1	Mesure dans laquelle les objectifs du détachement, de l'apprentissage (par le biais d'un plan d'apprentissage) et de formation ont été atteints						X	X		X	
	R3.2	Comparaison entre les compétences au niveau EX que possédaient les diplômés avant leur participation au programme et leurs compétences après le programme, et mesure dans laquelle les changements sont attribuables à CEM						X	X		X	
	R3.3	Degré de satisfaction des participants face aux compétences acquises grâce au programme, et leur opinion quant à savoir si le programme a répondu à leurs attentes.									X	

Questions d'évaluation	Indicateurs	Examen de la documentation et des données administratives			Entrevues			Entrevues en groupe		Sondage	Analyse comparative
		Données administratives	Examen de la documentation	Intervenants externes	Cadres supérieurs (BCP)	CEM (RH)	Gestionnaires des organisations d'attache	Gestionnaires d'accueil au BCP	Gestionnaires au BCP (autres que les gestionnaires d'accueil)	Participants antérieurs et actuels	
R4. Dans quelle mesure les diplômés sont-ils mieux préparés à occuper des postes de niveau supérieur et à saisir des possibilités d'avancement une fois qu'ils ont terminé le programme?	R4.1	Comparaison du nombre de fois (et des taux de réussite) qu'un diplômé a posé sa candidature pour un poste de cadre supérieur avant et après avoir terminé le programme, et si tout changement est attribuable à sa participation à CEM								X	
	R4.2	Nombre de promotions ou de préqualifications obtenues par les diplômés du programme								X	
R5. Dans quelle mesure a-t-on offert aux diplômés des occasions d'utiliser dans leur organisation d'attache ou leur affectation suivante les nouvelles compétences et habiletés qu'ils ont acquises?	R5.1	Niveau de communication entre le BCP et le gestionnaire à l'organisation d'attache ou à l'affectation suivante				X	X	X		X	
	R5.2	Mesure dans laquelle l'organisation d'attache dresse un plan en prévision du retour des diplômés (p. ex., pourrait inclure de nouvelles possibilités, des promotions ou des affectations par intérim), le cas échéant					X				

Questions d'évaluation	Indicateurs	Examen de la documentation et des données administratives			Entrevues			Entrevues en groupe		Sondage	Analyse comparative
		Données administratives	Examen de la documentation	Intervenants externes	Cadres supérieurs (BCP)	CEM (RH)	Gestionnaires des organisations d'attache	Gestionnaires d'accueil au BCP	Gestionnaires au BCP (autres que les gestionnaires d'accueil)	Participants antérieurs et actuels	
	R5.3	Perception de la mesure dans laquelle les diplômés se voient offrir des possibilités d'utiliser leurs nouvelles compétences dans leur organisation d'attache ou leur affectation suivante					X			X	
R6. Dans quelle mesure y a-t-il eu un transfert du savoir du BCP aux ministères et organismes?	R6.1	Perception de l'utilité de l'expérience au BCP pour le ministère					X				
	R6.2	Perception des avantages supplémentaires pour l'organisation d'attache créés par l'expérience de travail au BCP des participants					X			X	

Questions d'évaluation	Indicateurs	Examen de la documentation et des données administratives			Entrevues			Entrevues en groupe		Sondage	Analyse comparative
		Données administratives	Examen de la documentation	Intervenants externes	Cadres supérieurs (BCP)	CEM (RH)	Gestionnaires des organisations d'attache	Gestionnaires d'accueil au BCP	Gestionnaires au BCP (autres que les gestionnaires d'accueil)	Participants antérieurs et actuels	
RENTABILITÉ/OPTIONS DE RECHANGE											
O1. CEM est-il bien administré comparativement à d'autres approches de conception et de prestation?	O1.1	Coût par diplômé	X								
	O1.2	Durée des étapes du programme (p. ex., promotion, sélection, placement)	X				X				
	O1.3	Utilisation des ressources prévues par rapport aux ressources utilisées (budgets c. dépenses)	X				X				
	O1.4	Perception de l'efficacité avec laquelle le programme est administré et volets pouvant être améliorés (c.-à-d. qui administre le programme, de quelle façon il est administré, etc.)			X	X	X	X	X	X	X
	O1.5	Comparaison de CEM avec les approches de conception et de prestation d'autres programmes (p. ex., coût, temps, etc.)				X	X	X	X	X	X

Annexe B – Analyse des écarts budgétaires

	Budget	Coûts réels	Écart
2005-2006			
Soutien administratif du programme	153 310 \$	119 956 \$	33 354 \$
Déplacements et hébergement	233 288 \$	76 796 \$	156 492 \$
Formation et perfectionnement	58 002 \$	25 189 \$	32 813 \$
Services informatiques	- \$	152 828 \$	-152 828 \$
Services professionnels	30 000 \$	43 942 \$	-13 942 \$
Services d'information	50 000 \$	29 841 \$	20 159 \$
Autre	- \$	3 057 \$	-3 057 \$
Total pour 2005-2006	524 600 \$	451 609 \$	72 991 \$

2006-2007			
Soutien administratif du programme	163 819 \$	69 062 \$	94 757 \$
Déplacements et hébergement	441 970 \$	184 225 \$	257 745 \$
Formation et perfectionnement	79 470 \$	57 351 \$	22 119 \$
Services informatiques	- \$	21 960 \$	-21 960 \$
Services professionnels	30 000 \$	63 029 \$	-33 029 \$
Services d'information	25 000 \$	33 691 \$	-8 691 \$
Autre	- \$	1 070 \$	-1 070 \$
Total pour 2006-2007	740 259 \$	430 388 \$	309 871 \$

2007-2008			
Soutien administratif du programme	81 715 \$	68 585 \$	13 130 \$
Déplacements et hébergement	254 776 \$	88 868 \$	165 908 \$
Formation et perfectionnement	66 200 \$	24 086 \$	42 114 \$
Services informatiques	- \$	- \$	- \$
Services professionnels	25 000 \$	7 847 \$	17 153 \$
Services d'information	20 000 \$	- \$	20 000 \$
Autre	1 000 \$	636 \$	364 \$
Total pour 2007-2008	448 691 \$	190 022 \$	258 669 \$

2008-2009			
Soutien administratif du programme	79 466 \$	56 725 \$	22 741 \$
Déplacements et hébergement	215 000 \$	97 953 \$	117 047 \$
Formation et perfectionnement	44 500 \$	10 912 \$	33 588 \$
Services informatiques	- \$	- \$	- \$
Services professionnels	18 000 \$	23 663 \$	-5 663 \$
Services d'information	- \$	- \$	- \$
Autre	2 000 \$	72 \$	1 928 \$
Total pour 2008-2009	358 966 \$	189 325 \$	169 641 \$

Annexe C – Comparaison avec des programmes semblables

Composante	<i>Carrière en mouvement</i> (CEM)	Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP)	Programme de stagiaires en gestion (PSG)	Initiative de recrutement d'analystes du BCP (Répertoire d'analystes)	Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAE)
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> - Permettre aux fonctionnaires fédéraux de toutes les régions du Canada qui répondent aux conditions établies d'avancer sur le plan professionnel dans un milieu de travail stimulant. - Conférer un avantage aux participants qui concourent pour des postes comportant de plus grandes responsabilités et nécessitant plus de compétences approfondies. 	<ul style="list-style-type: none"> - Repérer un groupe représentatif d'employés qui ont démontré des qualités de chef et accélérer leur perfectionnement et leur avancement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recruter des personnes talentueuses qui ont une vision et des compétences en leadership et qui sont engagées envers le service à la collectivité, et développer leur potentiel au point où elles seront qualifiées pour assurer la direction de la fonction publique dans l'avenir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Créer des possibilités pour les employés talentueux tout en accroissant le soutien que le BCP assure aux ministères et organismes. - Mettre en place un processus systématique, mais relativement informel, pour repérer des candidats pour des postes d'analyste au BCP. 	<ul style="list-style-type: none"> - Offrir aux diplômés des cycles supérieurs des occasions de travailler avec les meilleurs décisionnaires dans la fonction publique, sur diverses questions stratégiques dans les domaines social, économique et international.
Population ciblée (niveaux)	<ul style="list-style-type: none"> - Employés nommés pour une période indéterminée qui sont déjà aux niveaux EX moins 1, EX moins 2, ou à un niveau équivalant à celui de EX. 	<ul style="list-style-type: none"> - Employés qui ont acquis de l'expérience aux niveaux EX moins 1, EX moins 2 ou à un niveau équivalant à celui de EX ou, dans de rares cas, à trois niveaux inférieurs au groupe de la direction. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement interne et externe. - Les participants entreprennent le programme au groupe et niveau PL-01 (programmes de leadership), et ils terminent le programme lorsqu'ils ont été nommés au niveau PL-03. 	<ul style="list-style-type: none"> - Membres du groupe des analystes aux niveaux EX moins 1, EX moins 2 ou EX-01. 	<ul style="list-style-type: none"> - Candidats qui peuvent démontrer comment ils satisfont aux qualifications essentielles en matière d'études et d'expérience pour le niveau ES-02 d'analyste des politiques.

Composante	<i>Carrière en mouvement</i> (CEM)	Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP)	Programme de stagiaires en gestion (PSG)	Initiative de recrutement d'analystes du BCP (Répertoire d'analystes)	Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAE)
Population ciblée (équité en emploi)	Pour être admissibles, les candidats doivent s'être identifiés en tant qu'Autochtones, personnes handicapées et/ou membres d'une minorité visible.	<ul style="list-style-type: none"> - Le programme CAP encourage les organisations à accorder une attention particulière aux membres des groupes désignés (Autochtones, personnes handicapées, minorités visibles, et femmes dans des emplois non traditionnels). - Une préférence pourrait également être accordée aux organisations d'attache qui décident d'avoir recours au programme pour atteindre les objectifs de l'équité en emploi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dans un formulaire de présentation des intérêts et des engagements que doivent remplir les ministères d'attache, on demande ce qui suit : <ul style="list-style-type: none"> - « Dans quelle mesure utiliserez-vous ce programme pour vous aider à rencontrer vos objectifs d'Équité en matière d'emploi? » - « Combien de participants prévoyez-vous supporter pour le volet Équité en emploi? » 	- Aucune mention spécifique de l'équité en emploi	- L'énoncé des critères de mérite mentionne l'appartenance à l'un des groupes désignés au titre de l'équité en emploi de la façon suivante : « Membre de l'un des groupes suivants aux fins de l'équité en emploi : groupe minoritaire visible, Autochtones ou personnes handicapées » sous la rubrique « Besoins organisationnels ».
Exigences linguistiques	<ul style="list-style-type: none"> - Aucune exigence en matière de bilinguisme – les exigences linguistiques sont particulières au poste. - Les participants peuvent recevoir une formation linguistique d'une durée maximale de trois heures par semaine compte tenu des besoins de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Profil de compétence linguistique de niveau CBC/CBC ou avoir démontré la capacité d'obtenir le profil de compétence requis ou la volonté de le faire. - Les candidats sélectionnés qui ne sont pas déjà bilingues auront droit à une formation linguistique. 	<ul style="list-style-type: none"> - La maîtrise des deux langues officielles est une condition préalable de l'admission. - Les candidats qui ne sont pas déjà bilingues doivent suivre une formation linguistique avant d'être acceptés dans le programme. 	- Non précisé. Les exigences linguistiques sont en fonction du poste à combler au BCP.	- La connaissance de l'anglais ou du français est essentielle.

Composante	<i>Carrière en mouvement</i> (CEM)	Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP)	Programme de stagiaires en gestion (PSG)	Initiative de recrutement d'analystes du BCP (Répertoire d'analystes)	Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAE)
Scolarité requise	- Aucun critère concernant la scolarité requise.	- Diplôme de premier cycle ou combinaison équivalente d'études et d'expérience.	- Les candidats à l'extérieur de la fonction publique doivent détenir une maîtrise d'une université reconnue. - Les exigences en matière de scolarité pour les candidats à l'intérieur de la fonction publique ne sont pas explicitement énoncées – « Les ministères et agences sont responsables de mener leur propre recrutement interne du PSG ».	- Aucun critère précis concernant la scolarité.	- Les candidats doivent avoir terminé ou être sur le point de terminer une maîtrise dans n'importe quelle discipline. Ils doivent également : - avoir suivi certains cours spécifiés en économique, - avoir une « bonne » moyenne pondérée cumulative.
Autorisation de sécurité	- Doivent détenir ou obtenir et conserver une cote de sécurité valide de niveau II (Secret) ou plus.	- Au minimum, cote « Fiabilité approfondie » avant d'entreprendre le programme.	- Non précisé.	- Non précisé, mais les candidats devraient détenir au moins une cote de sécurité de niveau « Secret ».	- Doivent obtenir une cote de sécurité de niveau « Secret ».
Conception du programme	- Possibilités de détachements de un ou deux ans au BCP.	- Trois affectations de 12 mois (durée approximative); la première et la dernière dans l'organisation d'attache du participant, la deuxième dans un organisme central.	- Un programme d'une durée maximale de 3 ans comportant une série d'affectations (d'environ 12 mois chacune). - Il est fortement recommandé que les participants acquièrent une expérience dans un organisme central.	- Diverses options, y compris des détachements et des mutations selon les besoins et la situation.	- Programme de deux ans offrant diverses expériences de travail, divisé en quatre affectations de six mois dans le domaine de l'analyse des politiques et des domaines connexes.

Composante	<i>Carrière en mouvement</i> (CEM)	Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP)	Programme de stagiaires en gestion (PSG)	Initiative de recrutement d'analystes du BCP (Répertoire d'analystes)	Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAE)
Composante formation	<ul style="list-style-type: none"> - Simulations de leadership pour les cadres supérieurs (deux jours). - Formation linguistique limitée. - Mentorat. - Autre formation également disponible. 	<ul style="list-style-type: none"> - « Direxion » – Programme de formation de six semaines divisé en trois modules d'apprentissage offert sur une période de 12 à 14 mois (administré par l'EFPC). 	<ul style="list-style-type: none"> - Des modules de formation structurée sont offerts par l'EFPC. L'EFPC évalue la composante formation pour s'assurer que le contenu répond aux besoins de l'organisation et des participants. 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientation. - Formation sur le fonctionnement du Cabinet. - Accès au Passeport d'apprentissage. - Possibilités de participer à des conférences sur le leadership, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientation. - Formation mi-session (trois jours après les deux premières affectations).
Coût	<ul style="list-style-type: none"> - Le BCP paie tous les salaires et tous les frais de formation des participants, ainsi que d'autres coûts de fonctionnement du programme. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le BCP paie tous les salaires des participants pendant leur affectation. Les autres coûts sont assumés par l'organisation d'attache ou l'EFPC. 	<ul style="list-style-type: none"> - Normalement, le BCP et l'organisation d'attache paient chacun 50 % du salaire du participant pendant son affectation au BCP. - Les frais de formation sont payés par l'organisation d'attache ou l'AFPC. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les coûts ne sont pas tous documentés, mais il est entendu que le BCP paie tous les frais pendant que l'employé travaille au BCP. 	<ul style="list-style-type: none"> - Normalement, l'organisation d'attache du participant paie au complet les coûts salariaux et la formation obligatoire. Le BCP paie normalement les heures supplémentaires des participants, ainsi que la formation et les déplacements liés au travail.