
**SYNTHÈSE COMPARATIVE
SUR LE RENOUVELLEMENT
DE LA FONCTION PUBLIQUE**

Secrétariat du Conseil du trésor
Septembre 2001

Avant propos

Ce rapport est le résultat d'un mandat d'étude confié à l'Observatoire de l'administration publique de l'ENAP par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Le mandat consistait à procéder à l'étude descriptive des politiques, des programmes ou des méthodes mis en place, par quelques administrations publiques, pour faire face aux défis soulevés par le renouvellement de la fonction publique. Les administrations étudiées sont l'Australie, le Canada ainsi que deux provinces canadiennes, l'Ontario et l'Alberta, le Danemark, les États-Unis, la France, la Norvège, le Royaume-Uni et la Suède. Ces administrations ont toutes fait l'objet de recherches en bibliothèque et via Internet. En outre, la plupart des administrations ont été contactées par courriel ou par téléphone afin d'obtenir des informations complémentaires.

Il est aussi important d'identifier certaines limites dont on doit tenir compte lors de l'analyse des résultats de l'étude. C'est ainsi que les informations statistiques utilisées pour décrire la situation des jeunes dans les différentes fonctions publiques doivent être utilisées avec prudence lorsque l'on désire faire des comparaisons étant donné que les bases statistiques sont différentes d'un État à l'autre. Il est aussi important de mentionner qu'étant donné que la grande majorité des actions et de politiques sont très récentes ou en développement, il est trop tôt pour identifier les impacts de ces mesures sur le renouvellement des fonctions publiques.

Finalement l'analyse des informations recueillies nous ont permis d'identifier plusieurs tendances lourdes qui se reflètent dans les éléments qui ont servi à la préparation du tableau synthèse présenté à la fin du rapport.

Pour chaque administration, les informations sont présentées sous la forme d'une fiche synthèse dont les différentes rubriques correspondent aux éléments d'information définis dans le mandat. Le rapport comprend aussi un tableau synthèse comparatif qui regroupe les points saillants pour l'ensemble des administrations publiques concernées. De plus, trois cahiers à anneaux et un cédérom contenant les documents les plus significatifs accompagnent le présent rapport.

Cette étude a été supervisée par M. Jacques Auger, professeur associé et directeur de l'Observatoire. L'étude a été réalisée par Mme Peggy Bélanger et Mme Anne Racine, assistante de recherche ainsi que par M. Nicolas Charest, agent de recherche. La mise en page finale a été effectuée par Mme Danielle Landry.

TABLE DES MATIÈRES

Avant propos _____	i
Australie _____	1
Canada/Fédéral _____	6
Canada/Alberta _____	20
Canada - Ontario _____	27
Danemark _____	34
États-Unis _____	38
France _____	43
Norvège _____	49
Royaume-Uni _____	55
Suède _____	62
Textes de référence _____	65

Tableau synthèse sur le renouvellement de la fonction publique

Cédérom

1 ORGANISME RESPONSABLE

PUBLIC SERVICE AND MERIT PROTECTION COMMISSION (PSMPC). Cet organisme est responsable de la majorité des questions relatives à la gestion des personnes dans la fonction publique australienne. Ces responsabilités comprennent, entre autres, le recrutement, la promotion, la mobilité, le développement des ressources humaines et la retraite. De plus, il guide et assiste les agences dans la mise en place des réformes visant à moderniser la fonction publique.

Coordonnées : Core 1, Edmund Barton Building
 Kings Avenue
 Barton, ACT 2600
 Australia
 Téléphone : (02) 6272 3977
 Télécopieur : (02) 6272 3469
www.psmpc.gov.au

2 CARACTÉRISTIQUES DE L'EFFECTIF DE LA FONCTION PUBLIQUE

Les données présentées incluent le personnel employé selon le *Public Service Act* (représentant environ 7,8 % du total des effectifs de la fonction publique australienne), ce qui exclut les entreprises publiques, les *statutory authorities*, les employés des gouvernements des provinces et ceux des gouvernements locaux.

2.1 Évolution de l'effectif

	Nombre d'employés	Variation (%)
1996	140 929	
1997	131 588	-6,6
1998	118 056	-10,3
1999	108 006	-8,5
2000	110 954	+2,7

2.2 Évolution de l'âge de l'effectif

Médiane en 1991 : 36 ans
 Médiane en 2000 : 41 ans

Notons que l'âge obligatoire de la retraite a été aboli par le *Public Service Act* de 1999.

2.3 Évolution de la présence des jeunes dans la fonction publique

	Personnel régulier en 1991	Personnel régulier en 2000	Variation
	% du total	% du total	%
20 ans et moins	1,2	0,2	-1,0
20-24 ans	9,9	4,1	-5,8
25-29 ans	16,0	12,1	-3,1
30-34 ans	17,1	13,8	-3,3

La proportion de jeunes de moins de 25 ans a donc chuté pour passer de 11,1 % en 1991 à 4,3 % en 2000.

En 1999-2000, 11 799 personnes ont été embauchées, de ce total :

- 1,3 % avaient moins de 20 ans
- 19,4 % avaient entre 20 et 24 ans
- 12,1 % avaient entre 25 et 29 ans
- 14,3 % avaient entre 30 et 34 ans

L'âge médian des personnes recrutées est passé de 25 ans en 1985-1986 à 32 ans en 1999-2000. Cette hausse serait attribuable, entre autres, à des critères plus élevés quant à la scolarité des personnes recrutées. Il faut remarquer que 52,9 % des personnes embauchées sont des groupes d'âges supérieurs à 34 ans.

3 LE CONTEXTE AUSTRALIEN

Une décentralisation majeure des responsabilités en matière de gestion des ressources humaines a été effectuée par l'adoption d'un nouveau *Public Service Act* en 1999. Cette loi définit les responsabilités respectives de la PSMPC et des agences australiennes. En matière d'emploi, la commission est responsable du développement, de la promotion, de la révision et de l'évaluation des politiques et des pratiques. Elle détermine certaines règles de base en matière de recrutement dont les trois grandes catégories d'emploi (régulier, occasionnel ou sur appel) et certaines des conditions qui doivent être appliquées lors de l'embauche. Les agences peuvent donc procéder elles-mêmes à l'embauche de personnel et déterminer la rémunération ainsi que les autres conditions de travail des employés.

Le gouvernement australien insiste sur la contribution qu'une force de travail diversifiée (*Workforce Diversity*) peut apporter à la réalisation des objectifs d'une agence. Il met donc l'accent sur l'équité en emploi. La diversité dont il est question ici fait référence à des caractéristiques variées telles l'âge, le sexe, les habiletés, les responsabilités familiales, l'origine ethnique et les compétences. Un rapport annuel présente l'évolution de ces caractéristiques dans la fonction publique, dont la présence des différents groupes d'âge au sein du personnel régulier et au sein du personnel recruté. *Workforce Diversity* se fonde sur des valeurs de non-discrimination, de prise en compte de la diversité dans les services à la population et d'équité

en emploi. Les agences sont responsables d'établir les priorités d'action et les stratégies pour leurs programmes de diversité au travail. Les stratégies peuvent aller de la promotion auprès des groupes cibles à la mise en place de concours réservés, en particulier en ce qui concerne les membres de la communauté aborigène.

Le rapport *State of the Service Report 1997-98* note un déclin substantiel du nombre de jeunes employés dans la fonction publique australienne. Les auteurs du rapport identifient également cinq grandes problématiques qui pourraient avoir une influence sur l'emploi de jeunes dans la fonction publique :

- la planification des effectifs;
- les paramètres structurels;
- la recherche et le marketing de l'information;
- les politiques de recrutement;
- les processus de gestion.

Le PSMC considère d'ailleurs le recrutement des jeunes comme un élément important à considérer dans le renouvellement organisationnel.

4 MESURES ET PROGRAMMES

▶ Échange de connaissances

Le PSMPC dispose d'un programme de mentorat et de *coaching*. Le mentorat réfère à un employé plus élevé dans la hiérarchie et plus expérimenté qui accepte de prendre en charge une personne moins expérimentée pour l'assister dans son cheminement de carrière. Le *coaching* réfère plutôt à une personne avec une expérience ou une expertise particulière qui travaille avec un autre employé pour l'aider à développer des habiletés. Le programme est volontaire et l'employé est responsable de se trouver un mentor. Le volet *coaching* permet à l'employé d'obtenir de la rétroaction sur son travail et implique habituellement un cadre et un membre de son équipe. Le mentorat fournit une assistance pour la planification de la carrière grâce à l'identification d'opportunités (comme les projets qui impliquent plusieurs équipes de travail) qui permettront de développer ou de renforcer des habiletés.

▶ Programme d'expérience de travail dans la fonction publique

Le programme *New Apprenticeships*, mis en place par le gouvernement australien, est offert tant dans le secteur privé que dans le secteur public (incluant les gouvernements locaux), et ce pour plus de 500 professions. Il permet aux organisations de développer des programmes qui permettent l'alternance entre la formation en emploi et le travail pratique. Ces programmes peuvent être offerts au sein des entreprises en collaboration avec des collèges ou d'autres organismes de formation approuvés. Des incitatifs financiers des divers paliers de gouvernements sont offerts aux entreprises privées qui participent au programme.

Les entreprises privées ou les agences gouvernementales qui le souhaitent doivent d'abord élaborer un programme qui permet l'acquisition de compétences reconnues à travers l'Australie. Ces qualifications sont définies par *l'Australian Qualification Framework* (AQF). Les formateurs

(entreprises, agences et établissements scolaires) doivent eux-mêmes s'enregistrer au sein de l'*Australian Recognition Framework*.

Le programme est offert à tous. Il est même possible pour des étudiants de débiter le programme alors qu'ils fréquentent encore l'école, et ce dès qu'ils sont en voie de compléter la 11^e ou la 12^e année. Ce sont les écoles qui doivent décider de libérer du temps pour leurs étudiants, ils obtiennent alors un certificat de *senior secondary* et une qualification nationale, ce qui leur permet de développer leur employabilité. Il est possible de s'inscrire au programme à temps plein ou à temps partiel.

En ce qui concerne la fonction publique, les agences sont individuellement responsables des composantes de l'entente ainsi que des qualifications et de l'éligibilité des candidats. Certaines règles minimales doivent cependant être respectées :

- l'entente doit comprendre 80 % de travail pratique;
- les programmes doivent minimalement mener à un certificat de niveau II au sein de l'*Australian Qualification Framework*;
- les agences ont la possibilité de mettre en place les programmes sur la base d'un engagement permanent ou d'employer un nouvel apprenti pour une période de temps déterminée.

Comme nous l'avons vu dans le contexte, les agences sont responsables de l'embauche du personnel dans la mesure où elles se conforment à quelques règles de base élaborées par le *Public Service and Merit Protection Commission*. De façon générale, les agences australiennes offrent divers programmes de recrutement s'adressant spécifiquement aux nouveaux diplômés. Afin d'illustrer cette approche décentralisée, quelques agences ont été analysées.

Exemple : L'agence *Environment Australia* offre aux nouveaux diplômés une formation en emploi et un programme de développement pouvant leur permettre d'acquérir des bases solides pour une carrière dans la fonction publique. Il s'agit d'un programme d'une année, à l'issue de laquelle le candidat obtiendra un poste.

Le programme inclut des séjours dans trois milieux de travail différents au sein de l'organisme, afin que les participants puissent se familiariser avec les activités de l'agence. Il comprend également un volet formation, qui peut inclure des cours portant, par exemple, sur les habiletés de communication ou de rédaction, sur la fonction publique et le gouvernement, sur les nouvelles technologies, sur l'élaboration de politiques, etc. Ces cours sont dispensés par des employés de la fonction publique de divers secteurs afin de donner l'opportunité aux participants de se créer un réseau de contacts professionnels.

Exemple : Le *Department of Education, Training and Youth Affairs (DETYA)* offre également un programme de recrutement et de développement pour jeunes diplômés. Ce programme, d'une durée d'un an, permet aux jeunes diplômés de travailler dans deux secteurs différents de l'organisation, sur la base d'une rotation encadrée par un apprentissage formel. Il a pour but de développer les habiletés de leadership et de travail d'équipe, de donner une expérience en matière d'élaboration et de mise en œuvre des politiques et de promouvoir une éthique de la qualité. Il est aussi possible pour les participants de bénéficier d'un programme de mentorat.

Lorsque le programme est complété avec succès, le participant se voit offrir un poste dans l'organisme et son salaire est alors ajusté.

5 PERSONNE RESSOURCE

Garry Smith
Liaison Officer, PSMPC
Ministerial Wing, Parliament House
Canberra
ACT 266
Courriel : garry_smith@psmpc.gov.au

6 SOURCES

Australian Government (Page consultée le 13 juillet 2001). *New Apprenticeships*, [en ligne], <http://www.newapprenticeships.gov.au>

Department of Education, Training and Youth Affairs (Page consultée le 31 juillet 2001). *Graduate Development Programme*, [en ligne], <http://www.detya.gov.au/graduate/gdp.htm>

Environment Australia (Page consultée le 12 juillet 2001). *About the Environment Australia Graduate Program- 2002*, [en ligne], <http://www.ea.gov.au/jobs/graduate/program.html>.

Public Service and Merit Protection Commission. *Annual Report 1998-99*, p. 16-17, [en ligne], <http://www.psmpc.gov.au/about/annualreport99.pdf>

Public Service and Merit Protection Commission. *APS Employment Reform - a Summary*, [en ligne], <http://www.psmpc.gov.au/publications98/apsreformsummary.pdf>

Public Service and Merit Protection Commission. *APS Statistical Bulletin*, [en ligne], <http://www.psmpc.gov.au/publications00/statsbulletin.pdf>

Public Service and Merit Protection Commission (Page consultée le 4 juillet 2001). *Demographic and Classification Profile of the Australian Public Service : Trends and Prospects*, [en ligne], <http://www.psmpc.gov.au/publications96/demographics.htm>

Public Service and Merit Protection Commission. *New Apprenticeships*, [en ligne], <http://www.psmpc.gov.au/publications98/apprenticeships.pdf>

Public Service and Merit Protection Commission (Page consultée le 2 août 2001). *Coaching and Mentoring*, [en ligne], <http://www.psmpc.gov.au/bpo/index.html>

Public Service and Merit Protection Commission. *State of the Service Report 1999-00*, [en ligne], <http://www.psmpc.gov.au/about/stateservice994.htm>

Public Service and Merit Protection Commission. *Workplace Diversity Report 2000*, p.1-14, [en ligne], <http://www.psmpc.gov.au/about/workplacediversity99.pdf>

1 ORGANISME RESPONSABLE

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada est un organisme responsable, entre autres, du développement et de la mise en œuvre des politiques en ressources humaines et il en détermine les besoins.

Il faut noter que d'autres entités interviennent en matière de gestion des ressources humaines dont :

- la Commission de la fonction publique est l'organisme responsable du recrutement, des nominations et des mises à pied;
- le Conseil du renouvellement du personnel qui relève du Secrétariat du Conseil du Trésor, pour sa part, vise à diriger le développement du personnel de gestion des ressources humaines;
- la Relève est un groupe de travail émanant de l'initiative du Conseil privé qui a pour mission de mettre de l'avant des recommandations sur le renouvellement et le rajeunissement de la fonction publique;
- les sous-comités des hauts fonctionnaires mis en place par le Conseil Privé examinent certains aspects de la gestion des ressources humaines dont le recrutement, le mieux-être en milieu de travail et l'apprentissage et le perfectionnement.

2 CARACTÉRISTIQUES DE L'EFFECTIF DE LA FONCTION PUBLIQUE

2.1 Évolution de l'effectif

Les données suivantes représentent le total des employés (temps plein, temps partiel, durée déterminée (trois mois), durée déterminée (moins de trois mois), saisonniers et occasionnels).

	Nombre d'employés	Variation (%)
1991	240 903	
1992	242 958	+0,8
1993	240 462	-1,0
1994	231 400	-3,8
1995	225 619	-2,5
1996	207 977	-7,8
1997	194 396	-6,5
1998	187 187	-3,7
1999	186 314	-0,5

Parmi les employés qui ont quitté la fonction publique au cours de la période 1995-1998, 59 % l'ont fait dans le cadre d'un programme d'encouragement au départ.

2.2 Évolution de l'âge de l'effectif

Âge moyen des employés embauchés pour une période indéterminée au gouvernement fédéral :

1990-1991	35 ans
1991-1992	34 ans
1992-1993	35 ans
1993-1994	37 ans
1994-1995	40 ans
1995-1996	36 ans

2.3 Évolution de la présence des jeunes dans la fonction publique

	1997	1998	1999
	% du total	% du total	% du total
16-19 ans	0,08	0,09	0,1
20-24 ans	1,7	1,9	2,1
25-29 ans	6,3	6,4	6,3
30-34 ans	12,4	11,5	10,8
% des moins de 35 ans	20,5	19,9	19,4

Le pourcentage des employés âgés de 45 à 55 ans, nommés pour une période indéterminée, continue d'augmenter pour se situer à 42 % de l'effectif total de la fonction publique fédérale au 31 mars 2000. La forte concentration des fonctionnaires dans ce groupe d'âge se répercutera sur les départs de la fonction publique fédérale d'ici cinq à dix ans. Il est prévu que la part des employés âgés de 55 ans et plus augmentera d'au moins 75 % au cours des dix prochaines années.

3 LE CONTEXTE CANADIEN

La Loi sur la réforme de la fonction publique (1992) apporte des amendements à la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Ces changements représentent les premières modifications d'importance apportées à la législation depuis 1967. Les éléments qui ont motivé cette réforme sont :

- les restrictions financières;
- l'émergence d'un gouvernement plus restreint, décentralisé et d'avantage axé sur le service;
- la perception moins positive du public à l'égard de la légitimité du gouvernement fédéral;
- la démographie changeante de la main-d'œuvre.

En 1993, le gouvernement déclare la guerre au déficit, ce qui entraîne le « gel » des traitements dans la fonction publique et des abolitions de postes. Les cadres sont particulièrement affectés : leurs salaires augmentent de 3 % pendant un an et sont gelés pendant six ans. De graves problèmes de charge de travail et de moral en résultent.

Parallèlement à ces problèmes, on remarque qu'une forte proportion de l'effectif approche de la retraite. Les données de 1997 prévoient que 70 % des cadres seront admissibles à la retraite en 2007. Par contre, le recrutement ne serait pas suffisant pour combler ces départs.

En 1997, le Groupe de travail de La Relève est créé par le greffier du Conseil privé pour servir de point de convergence des travaux de renouvellement de la gestion des ressources humaines et de rajeunissement dans la fonction publique du Canada. Les résultats de leurs travaux sont présentés dans le rapport « La Relève : Un parti pris pour l'action » (mars 1998). Le groupe de travail est ensuite intégré aux activités du Réseau du Leadership.

En 1998, un sondage est effectué par la Commission de la fonction publique auprès des étudiants universitaires au sujet de leur choix de carrière. Le sondage révèle que les emplois dans la fonction publique suscitent un faible intérêt.

En 1999, le greffier du Conseil privé met sur pied trois comités de sous-ministres pour aborder les priorités qui sont : le recrutement, le bien-être en milieu de travail (maintien en poste) ainsi que l'apprentissage et le perfectionnement dans la fonction publique. Ces comités se sont vus confier la tâche de faire le point sur la situation actuelle et de déterminer comment il serait possible de rehausser l'attrait de la fonction publique pour ceux et celles qui en font partie et pour les personnes qui s'y joindront.

En 2000, une étude comparative est préparée pour le Secrétariat du Conseil du Trésor pour comparer la « valeur du mérite » comme pratique de gestion des ressources humaines dans la fonction publique fédérale avec des pratiques exemplaires puisées dans d'autres administrations publiques.

Malgré les efforts mis en œuvre, le problème de recrutement persiste. Dans le huitième rapport annuel du greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet (mars 2001), on peut lire l'énoncé suivant : « Quelle que soit la façon dont nous examinons cela, il est clair que nous ne sommes pas en mesure de soutenir le rythme du changement, parce que l'actuel régime de gestion du personnel est trop linéaire, rigide et complexe ».

Tout dernièrement (juin 2001), le gouvernement fédéral a fait l'annonce de la mise sur pied d'un Groupe consultatif sur la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Le groupe est composé de personnes aux intérêts diversifiés œuvrant dans les divers secteurs de la scène canadienne.

4 MESURES ET PROGRAMMES

► Image et information sur l'emploi dans la fonction publique

En 1999, certains hauts fonctionnaires ont fait une tournée intitulée : « Redécouvrir la fonction publique : Reconnaître la valeur d'une institution essentielle ». Les rencontres, dans cinq grandes villes entre leaders des secteurs public, privé et bénévole avaient pour but de mieux faire comprendre aux Canadiens comment les fonctions publiques contribuent à leur bien-être social et économique dans le contexte actuel de la mondialisation des économies.

En plus de cette tournée, le sous-comité de la fierté et de la reconnaissance résume les efforts mis en œuvre pour changer l'image de la fonction publique dans un rapport synthèse. La présidente du comité souligne que : « la reconnaissance de la valeur de notre travail par le grand public, les dirigeants politiques et les dirigeants de la fonction publique est importante parce qu'elle influe sur les choix de carrière, le moral et la motivation, sans compter qu'elle a un effet sur notre capacité de créer un sentiment d'appartenance à la collectivité ». Les réalisations soulignées sont les suivantes :

- soutien à la fonction publique exprimé dans des déclarations du Premier ministre au cours de la Semaine nationale de la fonction publique dans le Discours du trône et dans la Proclamation sur l'aide apportée lors de désastres naturels;
- le greffier du Conseil privé, dans des déclarations publiques faites dans les milieux professionnels et de l'enseignement, a souligné le rôle important du gouvernement et de la fonction publique;
- plusieurs sous-ministres ont accordé des entrevues à de grands quotidiens afin de fournir de l'information sur le rôle et l'avenir de leurs ministères de même que sur les réalisations de leurs employés;
- afin de mieux faire connaître et apprécier par le public les services fournis par les ministères et les réalisations des employés, plusieurs ministères ont préparé des présentations sur leurs programmes et leurs services destinées à être montrées au public lors d'expositions;
- le sous-comité de la fierté et de la reconnaissance a engagé un dialogue avec les employés, et ses membres prennent la parole dans le cadre de la tenue d'ateliers dans l'ensemble du pays.

Dans le document « Relevé le défi : Recruter la prochaine génération de diplômés universitaires pour la fonction publique » (1998) préparé par la Commission de la fonction publique les chercheurs font une série de recommandations qui portent, entre autres, sur des mesures à adopter pour changer l'image que véhicule la fonction publique.

Enfin, en novembre 2000, la Commission de la fonction publique a effectué un sondage auprès de 6950 étudiants travaillant comme employés temporaires au fédéral. Ce sondage permet, entre autres, d'identifier quatre facteurs jugés importants pour une offre d'emploi : un travail intéressant, la possibilité de travailler dans son domaine d'études, l'équilibre vie personnelle - vie professionnelle et un salaire concurrentiel.

► **Salaire/marché**

La rémunération est un aspect du thème mieux-être en milieu de travail. L'Association des gestionnaires en rémunération s'intéresse particulièrement à cette problématique. En 1999, elle élabore un plan d'action sur la gestion des ressources humaines afin de moderniser la fonction de rémunération dans les ministères. Une étude sur l'examen et la modernisation de la fonction de rémunération a été réalisée dans le but de dégager les options relatives à la prestation de futurs services et de permettre d'élaborer une stratégie, pour établir des capacités de rémunération d'ensemble et individuelle. Le rapport final est déposé le 31 mars 2000 : « Examen de la fonction de rémunération : une voie vers le changement ».

► Enquêtes et recherches

Un Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction, le comité Strong, est mis sur pied en 1997. Le comité est présidé par un dirigeant expérimenté d'une société du secteur privé. Les trois priorités du comité, qui ont fait l'objet d'un rapport, sont les suivantes :

1^{ÈRE} STRATÉGIES À LONG TERME EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES. Le rapport déposé en février 1998, renferme une analyse de la situation du moment et met en lumière des questions brûlantes du maintien en poste des cadres et de leur rémunération. Le régime de rémunération des cadres supérieurs a été modifié par la mise en œuvre d'un nouveau régime de rémunération monétaire totale (traitement maximal ou taux normal rajusté à intervalle, au moyen de comparaisons aux taux du marché de la rémunération totale de groupes de comparaison appropriés). La « rémunération à risque » est un autre aspect du régime de rémunération monétaire totale. Cet élément variable dépend de la réalisation individuelle, des engagements clés liés aux plans d'activités ou aux priorités d'ensemble. L'évaluation des réalisations des cadres ne pouvait pas se faire sans l'établissement d'un nouveau cadre de gestion du rendement. Ce dernier est mis en œuvre le 1^{er} avril 1999 et est exclusif au groupe de direction (EX-1 à EX-5).

2^E PRINCIPES ET STRATÉGIES EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION. Le rapport déposé en mars 2000, examine les progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations du rapport précédent et suggère une nouvelle structure de rémunération pour les premiers dirigeants des sociétés d'État.

3^E CERTAINS ASPECTS PRÉCIS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, DONT LES ÉCHELLES DE TRAITEMENT ET LES CONDITIONS D'EMPLOI. Le rapport déposé en décembre 2000, met en lumière l'importance de développer une stratégie à long terme de gestion des ressources humaines, fait des propositions quant à la rémunération et propose des orientations futures. Les iniquités ayant été solutionnées par des recommandations dans les rapports précédents, le comité croit qu'il est temps pour l'employeur public de devenir un employeur de choix. Une réforme et un renforcement du régime de gestion des ressources humaines sont recommandés. Le rapport suggère d'entreprendre des initiatives stratégiques au niveau de la planification, de la dotation, des récompenses, du perfectionnement, du maintien en poste et de l'explicitation des responsabilités. Pour ce qui est de la rémunération, le rapport souligne l'existence d'un écart salarial entre le secteur privé et public et recommande une augmentation de 8,7 % pour tous les niveaux.

Le rapport Recrutement et résultats, préparé par le sous-comité du Comité des hauts fonctionnaires (CHF) sur le recrutement, déposé en juillet 2000, présente en annexe un plan d'action élaboré ainsi que les résultats attendus. Ce plan d'action prévoit trois années d'efforts de recrutement axés sur le renouvellement de la fonction publique et vise, entre autres, à accroître la représentation des jeunes. Le plan d'action établit cinq priorités :

- faire valoir le prestige de la fonction publique en devenant un milieu de travail de choix;
- réviser les programmes, les politiques, les méthodes et les stratégies de recrutement;
- créer une fonction publique plus inclusive et diversifiée;

- sensibiliser les gestionnaires et les spécialistes en gestion des ressources humaines aux enjeux du recrutement;
- établir une planification stratégique.

► **Programme d'expérience de travail dans la fonction publique**

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada apporte des modifications à la politique et aux programmes sur l'embauche des étudiants. Ces modifications améliorent la capacité de recruter, de perfectionner et de maintenir en fonction les étudiants. La politique sur les compétences relatives à l'employabilité des étudiants est en vigueur à partir du 1^{er} janvier 1998. La politique sur l'embauche des étudiants, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 1999, vise à encourager les institutions fédérales à embaucher des étudiants afin de constituer un bassin de candidats qualifiés pour pourvoir les postes de la fonction publique de demain. La fonction publique fédérale s'est engagée à offrir aux étudiants des affectations d'apprentissage valables et structurées qui servent à assurer la transition de l'école au marché du travail. Les étudiants ont le statut de stagiaires et n'ont pas droit aux mêmes avantages que les employés réguliers. Les critères d'admissibilité pour les programmes d'emploi pour les étudiants sont les suivants :

- être inscrit à plein temps dans une institution reconnue d'enseignement secondaire ou postsecondaire;
- être reconnu actuellement par l'institution d'enseignement comme ayant un statut d'étudiant à temps plein;
- reprendre ses études à temps plein au semestre suivant.

Les étudiants qui terminent la dernière année de leur programme et qui n'ont pas l'intention de reprendre leurs études à temps plein sont admissibles à un emploi à temps partiel jusqu'à ce qu'ils soient diplômés. Des exceptions existent à cette restriction pour les étudiants qui étudient à temps plein, mais qui sont jugés par l'institution d'enseignement comme ayant des handicaps physiques ou affectifs et pour les adultes qui participent à un programme d'études et de recyclage de niveau secondaire. Ces deux groupes, même s'ils n'étudient pas à plein temps, sont admissibles aux programmes d'emploi pour les étudiants.

PROGRAMME FÉDÉRAL D'EXPÉRIENCE DE TRAVAIL ÉTUDIANT (PFETÉ). Ce programme, qui est le plus important des programmes fédéraux pour les étudiants, permet d'offrir chaque année, depuis 1990, au-delà de 9000 affectations à des jeunes Canadiens. Le programme s'adresse aux étudiants des niveaux secondaire et postsecondaire et les critères d'admissibilité sont les mêmes que ceux énumérés plus haut. Les affectations sont à temps plein ou partiel pendant l'été et à temps partiel durant l'année scolaire. La gestion du programme en ce qui a trait au recrutement et à la présentation des candidats revient à la Commission de la fonction publique, mais chaque ministère définit ses propres besoins.

Un exemple : Programme de chercheuses et chercheurs affiliés d'Industrie Canada et du Centre de recherche sur les communications - Dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETÉ), le Centre de recherches sur les communications (CRS) offre des emplois à des étudiantes et des étudiants pour ses bureaux de Shirley's Bay. Le CRC fait généralement des recherches dans les domaines liés aux réseaux, aux communications par satellite, aux sciences de la radio ou sur les

dispositifs et composantes des systèmes de communication et de la technologie de la télévision.

PROGRAMME POSTSECONDAIRE D'ENSEIGNEMENT COOPÉRATIF/D'INTERNAT. Ce programme permet d'offrir à chaque année au-delà de 4000 affectations à des étudiants de niveau postsecondaire inscrit à un programme d'enseignement coopératif/d'internat où l'expérience de travail constitue une des conditions d'obtention du diplôme. Le programme vise à donner aux étudiants des affectations se rapportant à leur domaine d'étude et à leur offrir l'occasion d'appliquer leurs connaissances dans un milieu de travail réel. Contrairement au programme d'expérience de travail étudiant où l'étudiant présente sa candidature à titre individuel, le présent programme nécessite un partenariat entre l'employeur, l'établissement d'enseignement et l'étudiant. La durée des affectations varie de 4 à 18 mois selon le programme (internat ou enseignement coopératif).

PROGRAMME DES ADJOINTS DE RECHERCHE. Ce programme permet aux étudiants de niveau postsecondaire d'acquérir une expérience en recherche appliquée lorsqu'une telle expérience est nécessaire à l'obtention de leur diplôme. De plus, il aide le gouvernement du Canada à réaliser des recherches, à conserver ses brevets et ses droits de propriété intellectuelle, à contrôler l'utilisation de l'information ainsi qu'à promouvoir le transfert de connaissances scientifiques. Les étudiants qui participent à ce programme travaillent à temps partiel uniquement, jusqu'à un maximum de 25 heures par semaine. Les étudiants qui travaillent à temps plein comme adjoints de recherche doivent être embauchés dans le cadre d'un autre programme pour étudiants.

PROGRAMME D'ENSEIGNEMENT COOPÉRATIF DES ÉCOLES SECONDAIRES. Ce programme permet aux élèves du secondaire de se familiariser avec le milieu de travail et d'acquérir des crédits en vue de l'obtention de leur diplôme. Le programme vise, entre autres à sensibiliser l'étudiant aux possibilités d'emploi. Les affectations durent généralement quatre mois et les participants passent habituellement la moitié de leurs journées au travail. Le recrutement et la présentation de candidats sont sous la responsabilité des établissements d'enseignement. Les participants ne reçoivent aucune rémunération, mais une allocation de déplacement peut leur être consentie.

► Programme de recrutement pour jeunes diplômés

PROGRAMME DE STAGIAIRE EN GESTION (PSG). Dans le cadre d'efforts de renouvellement plus généraux, le PSG est conçu pour enrichir le bassin de gestionnaires intermédiaires ayant le potentiel pour occuper des postes de dirigeants dans la fonction publique. Le programme est d'une durée de cinq ans, il recrute et forme des diplômés universitaires compétents ainsi que des personnes déjà en poste au gouvernement fédéral qu'une carrière en gestion dans l'administration publique intéresse.

PROGRAMME DE STAGE EN SCIENCES ET EN TECHNOLOGIE DU SECTEUR DES SCIENCES DE LA TERRE DE RESSOURCES NATURELLES CANADA (RNCAN). Ce programme offre aux jeunes diplômés en sciences de la Terre la possibilité d'acquérir de l'expérience professionnelle grâce à des stages qui peuvent durer jusqu'à un an. Dans ce programme, les stagiaires travaillent sous la direction de scientifiques chevronnés à des projets de recherche-développement, en collaboration avec des partenaires désireux de trouver des applications commerciales à la recherche. Toutes les

compagnies ou les universités canadiennes dont les activités sont apparentées au mandat de Ressources naturelles Canada sont considérées comme des partenaires potentiels de RNCan.

PROGRAMME DE FORMATION ACCÉLÉRÉE POUR LES ÉCONOMISTES. Ce Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAÉ) met des étudiants de fort calibre en contact avec une foule de politiques d'intérêt public, leur offre une expérience d'analyse des responsabilités sectorielles et leur procure un aperçu global du rôle, du mandat et du mode de fonctionnement des ministères et des organismes du gouvernement fédéral. Le PFAÉ offre quatre affectations de six mois dans des ministères d'accueil qui assument des responsabilités en matière de politiques économiques et de politiques d'intérêt public. Le PFAÉ recrute jusqu'à 14 personnes par année. Le programme est fondé sur des stages, auxquels s'ajoutent quelques cours conventionnels.

RECRUTEMENT POSTSECONDAIRE. Au nom de tous les ministères fédéraux, la Commission de la fonction publique annonce les emplois dans des domaines spécialisés qui sont destinés aux étudiants du niveau postsecondaires. Des campagnes de recrutement se tiennent chaque année, à l'automne et au printemps.

Un exemple : Programme de recrutement universitaire et de développement d'Industrie Canada - Ce programme de formation en milieu de travail est d'une durée de deux ans et s'adresse aux ingénieurs, aux économistes et aux agents de commerce. Le programme offre des affectations par rotation, des cours de formation structurés, du mentorat et des promotions aux diplômés universitaires recrutés. Dans de nombreux cas, une maîtrise est exigée et dans le cas des économistes, il arrive parfois qu'un doctorat soit nécessaire.

► **Perfectionnement/formation**

Le rapport du sous-comité du CHF de l'apprentissage et du perfectionnement déposé en juin 2000, traite de l'apprentissage et du développement. Il porte le titre « La fonction publique : une organisation apprenante d'un océan à l'autre ». Le rapport propose un plan d'action articulé autour des six attributs d'une fonction publique apprenante :

- encourager l'apprentissage;
- tirer des leçons de l'expérience;
- valoriser les gens et la diversité;
- traduire l'apprentissage en pratique de gestion;
- apprendre pour mieux servir;
- évaluer les processus d'apprentissage et leurs résultats.

Ce plan d'action résulte d'une vaste consultation auprès des spécialistes en apprentissage, des jeunes employés de la fonction publique fédérale, etc. En tout, plus de 1000 employés ont été rencontrés.

En plus du travail du sous-comité de l'apprentissage et du perfectionnement, le secrétaire du Conseil du Trésor du Canada fait effectuer une étude sur le perfectionnement professionnel dans la fonction publique (1998-1999). Les objectifs de l'étude sont :

- d'examiner diverses stratégies et possibilités de perfectionnement professionnel dans le milieu des travailleurs du savoir de la fonction publique fédérale et d'identifier diverses contraintes qui y font obstacle, dans le but de mieux saisir les perceptions des employés visés et les expériences qu'ils ont vécues;
- de suggérer des moyens de nature à permettre à la fonction publique fédérale de faciliter à ses travailleurs du savoir l'atteinte de leurs objectifs professionnels. Les résultats sont présentés dans un rapport : « Le perfectionnement professionnel dans la fonction publique fédérale : Constituer un effectif de qualité mondiale ».

De plus, les initiatives de différents ministères, du Réseau du Leadership et de La Relève sont disponibles sur le site du Réseau du Leadership <http://leadership.gc.ca> . Les gestionnaires ont, entre autres, accès à des trousse de formation portant sur le leadership et l'apprentissage. Ces trousse élaborées par certains ministères sont mises à la disposition de l'ensemble des ministères qui sont invités à s'en inspirer pour élaborer leur propre plan d'apprentissage.

Le programme de stagiaire en gestion présenté plus haut, au thème du recrutement, est également considéré parmi les initiatives en matière d'apprentissage et de perfectionnement. Ce programme est reconnu comme une initiative visant à recruter et à perfectionner des personnes de haut calibre.

D'autres programmes tels le Programme d'affectations interministérielles et Échange Canada sont des initiatives de perfectionnement qui encourage et facilite, au moyen d'affectations temporaires, l'échange de personnel entre les ministères et les organismes fédéraux.

En plus de ces différents programmes, la Commission de la fonction publique a un Centre de formation professionnel : Formation et perfectionnement Canada (FPC). Sur son site, FPC offre un répertoire de cours et de service pour satisfaire aux besoins d'apprentissage de tous les fonctionnaires fédéraux.

▶ **Échange de connaissances**

Pour ce qui est du transfert des connaissances, le Secrétariat du Conseil du Trésor propose des lignes directrices pour le développement d'un programme de mentorat. Les ministères et organismes peuvent donc développer des programmes qui répondent à leurs besoins. Le programme peut aussi renforcer les approches existantes dans les domaines de l'équité en emploi. Il est perçu comme étant un engagement à l'égard du développement des ressources humaines.

L'initiative « Fonctionnaires sans frontières » est un bel exemple de partage d'information et de sensibilisation des gestionnaires aux enjeux du recrutement. « Fonctionnaires sans frontières » a été mis en œuvre en février 2001 par un groupe de fonctionnaires qui se sont donnés la mission de préparer la transition entre les générations et de former les prochains dirigeants et décideurs en encourageant des relations dynamiques entre les fonctionnaires de tous les échelons. Les résultats des sondages, les dîner-causeries et les colloques organisés sont affichés sur le site de l'association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada (APEX) à <http://apex.gc.ca> Cette association parraine les discussions visant à promouvoir le dialogue entre les cadres supérieurs de la génération du *baby-boom* et les jeunes fonctionnaires de la génération Nexus (18-34 ans). Un colloque est prévu pour 2001-2002. Il aura pour but de

consolider toutes l'information amassée lors de réunions précédentes afin de définir un programme à long terme visant la gestion d'une relève harmonieuse. En plus de l'information disponible sur le site de l'APEX, le gouvernement du Canada offre sur son site <http://learnet.gc.ca> une série de *best practices* en ce qui concerne le recrutement et le maintien de l'effectif. Les neuf mesures suggérées représentent des pratiques actuellement appliquées dans des ministères fédéraux.

► Conditions de travail

En parallèle avec le travail du comité Strong (Comité sur le maintien en poste et la rémunération) un sous-comité de la fierté et de la reconnaissance est mis sur pied en février 1997 par le Comité des hauts fonctionnaires (CHF). On reconnaît que les activités qui permettent de reconnaître les réalisations et qui favorise la fierté sont une clé de voûte du renouvellement de la fonction publique. Le comité fait ses premières recommandations en juillet 1997 :

- rehausser la fierté des fonctionnaires à l'égard de la fonction publique en tant que profession et institution;
- sensibiliser la population et les principaux intervenants à l'importance de la fonction publique fédérale et à ses réalisations;
- revoir les programmes de prix et de récompenses des ministères et de la fonction publique, et les intégrer à la culture de gestion.

POLITIQUE DE RECONNAISSANCE. Pour faire suite à ces recommandations, une politique de reconnaissance est mise sur pied et entre en vigueur le 28 mai 1998. Cette dernière établit les bases de pratiques de reconnaissance que les ministères et organismes peuvent adapter à leurs besoins.

PROGRAMME DE RÉCOMPENSES. Une autre politique du même ordre est approuvée par le Conseil du Trésor le 2 juin 1993. Il s'agit de la politique sur le programme de récompenses des inventeurs et des innovateurs. Les récompenses distribuées relèvent du pouvoir discrétionnaire du ministre compétent et permettent aux employés auteurs d'inventions scientifiques et technologiques de recevoir une partie des avantages financiers découlant de la commercialisation des inventions.

Tout récemment en 2000, le sous-comité du CHF sur le mieux-être en milieu de travail a produit un rapport dans lequel il mentionne : « il s'agit en fait pour l'employé d'œuvrer dans un milieu de travail intéressant et stimulant et qui offre la possibilité de mettre à profit leurs compétences et leur savoir; ... » Les sujets touchés par le « mieux-être en milieu de travail » sont nombreux. On souligne le respect des personnes, l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, la rémunération, les possibilités et les occasions d'apprentissage. En annexe B du rapport on y découvre une liste exhaustive de pratiques de promotion du bien-être au travail. Chaque ministère fait part de ses initiatives et les thèmes sont variés : amélioration du milieu du travail, charge de travail, dotation, équilibre entre le travail et la vie personnelle, mentorat, ombudsman, planification de carrière et perfectionnement professionnel, programme de récompenses et reconnaissance, sondages internes, stratégie des ressources humaines, suivi du sondage, etc.

► **Personnel de gestion des ressources humaines**

De plus, dans le souci d'augmenter ses compétences en gestion des ressources humaines, le Secrétariat rehausse la norme minimale de sélection et d'évaluation pour le groupe « gestion du personnel » (PE). La norme minimale devient un grade universitaire et la modification entre en vigueur le 1^{er} octobre 1999 :

« la norme a été relevée afin de veiller à ce que les futurs membres du groupe PE possèdent les compétences nécessaires, lesquelles s'acquièrent généralement par des études universitaires, afin d'être en mesure de s'acquitter du rôle de plus en plus complexe et stratégique qui leur incombe. De plus, la nouvelle norme est au même niveau que celles des autres groupes professionnels de la fonction publique et suit la tendance que l'on constate tant dans le secteur privé que dans d'autres composantes du secteur public. »

Suite à ces modifications, le gouvernement fédéral lance une campagne de recrutement postsecondaire pour les professionnels en ressources humaines du 15 janvier au 9 février 2001. De 80 à 100 postes sont offerts dans l'ensemble du Canada.

Un exercice de simulation est offert aux candidats qui postulent lors de cette campagne. L'exercice de simulation prévoit une trousse préparatoire, des études de cas, une présentation orale et un exercice interactif entre les candidats et les gestionnaires.

5 PERSONNE RESSOURCE

Dominique Lapointe

Responsable pour les programmes de stages pour les jeunes dans le secteur de la fonction publique fédérale

Téléphone : (613) 952-3277

Pour les programmes de stagiaires en gestion et autres programmes administrés par la Commission de la fonction publique contacter :

Robert Desperrier

Directeur général des communications et de la liaison externe à la Commission de la fonction publique

Téléphone : (613) 996-1208.

6 SOURCES

Bureau du Conseil privé, Gouvernement du Canada. *Renouvellement du leadership dans la fonction publique : Un modèle canadien pour augmenter la compétitivité*, présentation à l'OCDE par Mme Fiona L.W. Spencer, Avril 2001.

Bureau du Conseil privé, Gouvernement du Canada (Page consultée le 25 juillet 2001). *Recrutement et résultat – Rapport du Sous-Comité du Comité des Hauts fonctionnaires sur le recrutement* [en ligne],
http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?page=publications&Language=F&doc=recruit/cover_f.htm

Bureau du Conseil privé (Page consultée le 6 août 2001). *Devenir un employeur de premier choix : Rapport spécial*, [en ligne],
http://leadership.gc.ca/static/workplaceofchoice/menu_f.shtml

Commission de la fonction publique (Page consultée le 20 juillet 2001). *Relevé le défi : Recruter la prochaine génération de diplômés universitaires pour la fonction publique*, [en ligne],
<http://www.ppforum.com/francais/publications/publications/univfr.pdf>

Commission de la fonction publique (Page consultée le 30 juillet 2001). *Aperçu des récentes réformes de la fonction publique au Canada, au Royaume-Uni, en Australie, en Nouvelle-Zélande et aux États-Unis*, [en ligne],
http://www.psc-cfp.gc.ca/research/world_ps/canada_f.htm

Gouvernement du Canada (Page consultée le 6 août 2001). Site du réseau du leadership, [en ligne], <http://leadership.gc.ca>

Greffier du Conseil Privé et Secrétariat du Cabinet (Page consultée le 25 juillet 2001). *Huitième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, [en ligne],
<http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?page=Report&Language=F>

La Relève (Page consultée le 24 juillet 2001). *Premier rapport sur la mise en œuvre La Relève : un parti pris pour l'action*, [en ligne],
http://leadership.gc.ca/menu_f.asp?lang=f

Le Réseau du leadership, Gouvernement du Canada (Page consultée le 24 juillet 2001). *Premier rapport sur la mise en œuvre - La Relève : un parti pris pour l'action, Rapports détaillés mars 1998*, [en ligne],
http://leadership.gc.ca/menu_f.asp?lang=f

Le Réseau du leadership (Page consultée le 6 août 2001). *Trousse du leadership et de l'apprentissage*, [en ligne], http://leadership.gc.ca/menu_f.asp?lang=f

L'Institut d'administration publique du Canada. *Redécouvrir la fonction publique : Reconnaître la valeur d'une institution essentielle*, 1999.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Statistiques d'emploi dans la fonction publique fédérale du 1^{er} avril 1996 au 31 mars 1997; du 1^{er} avril 1997 au 31 mars 1998 du 1^{er} avril 1998 au 31 1999; du 1^{er} avril 1999 au 31 mars 2000* (Page consultée le 24 juillet 2001). [en ligne],
http://www.tbs-sct.gc.ca/hr_connexions_rh/sigs/demographic_analysis/dafps_f.html

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (Page consultée le 27 juin 2001). *Programme de stages pour les jeunes dans le secteur public fédéral*, [en ligne],
<http://www.tbs-sct.gc.ca/yip-psj/francais/aperçu.html>

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (Page consultée le 27 juin 2001). *Lignes directrices pour le développement d'un programme de mentorat*, [en ligne], http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/hrpubs/TB_852/dwnld/MEN_dwn_f.html

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (Page consultée le 27 juin 2001). *Formation, perfectionnement, renouveau et recrutement*, [en ligne;], http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/hrpubs/TB_856/siglist_f.html

Secrétariat du Conseil du Trésor (Page consultée le 6 août 2001). *Politiques sur le programme de récompenses des inventeurs et des innovateurs*, [en ligne], http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/hrpubs/TB_855/CHAP1_11_f.html

Secrétariat du Conseil du Trésor (Page consultée le 6 août 2001). *Politique de reconnaissance*, [en ligne], http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/hrpubs/TB_855/recognition_f.html

Secrétariat du Conseil du Trésor (Page consultée le 7 août 2001). *Programme de gestion du rendement (PGR) pour le groupe de la direction - Ligne directrice 2002*, [en ligne], http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/hrpubs/TBM_114/pmpexuf-pgrgdcjm_f.html

Secrétariat du Conseil du Trésor (Page consultée le 7 août 2001). *Programme de gestion du rendement (PGR) pour le groupe de la direction - Ligne directrice 2000*, [en ligne], http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/hrpubs/TBM_114/pmpegg_f.html

Secrétariat du Conseil du Trésor (Page consultée le 8 août 2001). *Examen de la fonction de rémunération : une voie vers le changement - Rapport final 31 mars 2000*, [en ligne], http://www.tbs-sct.gc.ca/hr_connexions_rh/HRXmenu_f.html

Secrétariat du Conseil du Trésor (Page consultée le 27 juin 2001). *Lignes directrices pour le développement d'un programme de mentorat*, [en ligne], http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/tb_852/dwnld/men_dwn_f.html

Secrétariat du Conseil du Trésor (Page consultée le 6 août 2001). *Le perfectionnement professionnel dans la fonction publique fédérale : Bâtir un effectif de classe mondiale*, [en ligne], http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/partners/workreport_f.html

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (Page consultée le 24 juillet 2001). *Rapport annuel 1998 du Conseil du renouvellement du personnel*, [en ligne], http://www.tbs-sct.gc.ca/hr_connexions_rh/sigs/hrerc181/prc98II_f.html

Sous-comité du Comité des hauts fonctionnaires sur l'apprentissage et le recrutement (Page consultée le 8 août 2001). *La fonction publique : une organisation apprenante d'un océan à l'autre*, [en ligne], http://www.ccmd-ccg.gc.ca/pdfs/directions_f.pdf

Sous-comité du CHF de la fierté et de la reconnaissance (Page consultée le 7 août 2001). *Reconnaître les réalisations et favoriser la fierté : Rapport sommaire*, [en ligne], <http://leadership.gc.ca/>

Sous-comité du Comité des hauts fonctionnaires sur le mieux-être en milieu de travail (Page consultée le 8 août 2001). *Le mieux-être en milieu de travail - un défi à relever, Rapport du sous-comité du CHF sur le mieux-être en matière de travail*, [en ligne], <http://www.tbs-sct.gc.ca/>

Vérificateur général du Canada (Page consultée le 25 juillet 2001). *Rapport du vérificateur général du Canada avril 2000*, [en ligne], http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/0009ab_f.html

1 ORGANISME RESPONSABLE

L'ALBERTA PERSONNEL ADMINISTRATION OFFICE est un organisme placé sous la responsabilité du Ministre des Ressources humaines et de l'Emploi et son directeur est le *Public Service Commissioner*. Ce dernier fait parti du comité inter-ministériel responsable de l'élaboration de la stratégie de développement des ressources humaines.

Le Comité inter-ministériel est chargé, depuis 1998, de déposer annuellement une stratégie de développement des ressources humaines¹.

Coordonnées : *Alberta Personnel Administration Office (PAO)*
 7th Floor, Peace Hills Trust Tower
 10011-109 Street
 Edmonton (Alberta) T5J 3S8
 Téléphone : (780) 408-8400
 Télécopieur : (780) 422-2163
<http://www.gov.ab.ca/pao/>

2 CARACTÉRISTIQUES DE L'EFFECTIF DE LA FONCTION PUBLIQUE

Les données statistiques utilisées décomptent les employés des ministères sans distinguer les employés réguliers et les employés occasionnels.

2.1 Évolution de l'effectif

	Nombre d'employés	Variation (%)
1997	21 193	
1998	19 927	-6,0
1999	20 547	+3,1

2.2 Évolution de l'âge de l'effectif

Âge moyen
 1997-1998 : 43 ans
 1998-1999 : 44 ans

¹ Le comité est composé de huit membres : *Public Service Commissioner; Deputy Minister, Environment; Deputy Minister, Resource Development; Deputy Minister, Learning; Deputy Minister, Agriculture, Food and Rural Development; Deputy Minister, Executive Council; Deputy Secretary to Cabinet; Human Resources Director, Environment.*

2.3 Évolution de la présence des jeunes dans la fonction publique

	1997-1998	1998-1999	Évolution 1997-1999
	%	%	%
24 ans et moins	0,5	1,1	+0,6
25-29 ans	4,6	5,4	+0,8
30-34 ans	9,5	9,3	-0,2

3 LE CONTEXTE ALBERTAIN

Pendant les dernières années, de nombreux changements dans la fonction publique albertaine ont porté sur la gestion des ressources humaines. En mars 1996, le cabinet a approuvé un plan de développement des ressources humaines de l'*Alberta Public Service* (APS). Le ***Corporate Human Resource Plan*** est établi sur trois ans et fourni des objectifs et des indicateurs de performance pour les cinq cibles stratégiques suivantes :

- *employee alignment;*
- *employee commitment;*
- *employee competence;*
- *organisational versatility;*
- *employee well-being.*

Ce plan stratégique est global et peut s'appliquer dans tous les ministères.

À l'automne de 1997 au ***Alberta Growth Summit***, un groupe de représentants du gouvernement identifie un certain nombre de problèmes à régler en ce qui concerne les ressources humaines. On souligne la nécessité d'améliorer l'image du secteur public, d'offrir des salaires justes et compétitifs, de permettre une plus grande flexibilité et une amélioration des processus de gestion, d'attirer les jeunes et d'appuyer la formation continue et le développement de compétences. Il semblerait que la stratégie adoptée, décrite ci-dessous, ainsi que les mesures et programmes élaborés, se sont inspirés du travail effectué lors de ce sommet.

En 1998-1999, un groupe de ministres a établi une série de priorités en matière de ressources humaines. Ces priorités sont regroupées en trois blocs sous le nom de la ***Corporate Human Resource Development Strategy***. Les deux premières se concentrent sur le développement des employés actuels de la fonction publique et la troisième sur le recrutement.

1) La ***Corporate Learning Strategy***, établi depuis 1996, propose aux ministères des façons de promouvoir l'apprentissage continu dans les organisations et de s'assurer que celles-ci puissent répondre à leur besoin à long terme en ressources humaines. La ***Corporate Learning Strategy*** suggère aux ministères des approches pratiques, entre autres un modèle de planification, un processus d'implantation ainsi que les résultats attendus pour le renouvellement des ressources humaines. De plus, cette stratégie élabore un modèle de transfert des connaissances en

expliquant ce qu'est la gestion du savoir et en proposant des façons de faire aux ministères par une série d'exemples provenant du secteur public et privé. Les deux principaux axes d'intervention sont le développement de compétences et la planification de la relève.

2) La *Leadership Development Strategy* propose une approche globale pour le développement du leadership. Le travail consiste à préparer les « senior professionals » et les gestionnaires à occuper de nouveaux rôles de leader.

3) La *Recruitment Strategy* veut attirer les nouveaux diplômés et les travailleurs spécialisés (main-d'œuvre spécialisée difficile à recruter) pour contrer le problème du vieillissement des effectifs. Pour ce faire, on compte augmenter la visibilité du secteur public auprès des étudiants, offrir des expériences de travail, développer des opportunités de stages et utiliser des moyens de recrutement ciblé. De plus, la stratégie veut rendre attrayant l'emploi dans l'administration publique, identifier les postes qui seront difficiles à combler, chercher de nouveaux moyens de percer dans le marché du recrutement à l'intérieur et à l'extérieur de la province.

4 MESURES ET PROGRAMMES

► Image et information sur l'emploi dans la fonction publique

Pour être reconnu comme un employeur modèle l'APS veut :

- donner une allure plus attrayante à la publication de ses offres d'emploi (*more upbeat and contemporary*);
- exploiter les possibilités qu'offre leur site *Employment in the Alberta Public Service* pour promouvoir l'APS comme un employeur de choix;
- permettre aux candidats de postuler en direct (employés internes et nouveaux candidats);
- offrir un guide de l'emploi dans l'APS aux responsables du placement et aux orienteurs dans les établissements post-secondaire.

Un des programmes identifié comme un moyen pour améliorer l'image de l'APS est l'*Ambassador Program*. Ce dernier prévoit l'identification d'un employé appelé à jouer le rôle d'ambassadeur pour son ministère. L'employé devient alors un représentant et un promoteur de son ministère auprès des étudiants postsecondaires en assistant, par exemple, aux foires de l'emploi et en faisant des présentations dans les institutions d'enseignement. Ce programme permet non seulement d'attirer les jeunes, mais aussi de changer l'image qu'ils ont de la fonction publique. En mai 2000, il existait 70 ambassadeurs au sein de l'APS.

L'APS se préoccupe également de maintenir l'image positive de la fonction publique à l'interne. Ainsi, l'APS informe ses employés par un site d'information l'*Employee Information Centre* www.gov.ab.ca/pao/infocentre. Ce dernier contient de l'information sur les conditions et les avantages associés au travail dans l'administration publique, sur les événements gouvernementaux d'actualité et sur des questions d'orientations générales. L'APS organise également une foire de l'emploi annuellement. Cet événement permet aux employés, qui le désirent, de passer une journée à prendre de l'information et à assister à des ateliers portant

entre autres, sur la gestion des ressources humaines, sur les styles d'apprentissage et sur la planification stratégique.

▶ **Salaire/marché**

Le document de l'APS *Futures for Students in the Alberta Public Service*, un guide conçu pour les orienteurs et les agents de placements, souligne que sa rémunération et ses avantages sociaux sont compétitifs avec ceux offerts sur le marché. L'*Alberta Personnel Administration Office* a produit un guide : *1st choice : A Benefits Program for Managers and Non-union Employees* qui explique tous les bénéfices offerts par l'APS.

De plus, en 1998, la *Management Rewards Strategy* est implantée avec ses trois composantes :

- *base pay* - le maximum de l'échelle salariale est fixé selon la médiane des salaires offerts par le secteur public canadien tandis que les salaires des différents échelons sont déterminés par le ministère;
- *market modifier* - permet aux ministères d'offrir un supplément au salaire de base dans les circonstances où cette mesure est nécessaire pour recruter ou retenir un gestionnaire;
- *achievement bonus* - ce bonus a été conçu pour récompenser la performance et la contribution d'individus et d'équipes de gestionnaires.

▶ **Programme d'expérience de travail dans la fonction publique**

Pour attirer les jeunes, l'APS entretient et développe des relations avec les institutions scolaires afin d'accroître sa visibilité, effectue des enquêtes auprès des collégiens et universitaires dans le but de connaître l'opinion des étudiants vis-à-vis l'administration publique albertaine et améliore les programmes offerts à cette clientèle.

CO-OPERATIVE PROGRAM. L'APS offre de nombreuses possibilités de programmes coopératifs pour les étudiants des institutions post-secondaire. Ce programme permet aux étudiants d'en apprendre plus sur le travail dans la fonction publique. Les affectations sont d'une durée de quatre à huit mois et les offres sont affichées dans les institutions offrant une formation coopérative.

WORK EXPERIENCE PROGRAM. Ces offres d'emploi sont normalement affichées dans les institutions postsecondaires qui participent au programme de travail étudiant. Ce programme peut être adapté, par les ministères qui le désirent, pour recruter des étudiants pour qui il est possible d'obtenir des crédits en échange de leur travail.

SUMMER OPPORTUNITIES. L'APS offre des possibilités d'emploi aux étudiants durant la période d'été. Les offres sont affichées dans *The Bulletin Online* et dans les bureaux de placements sur les campus.

▶ **Programme de recrutement pour jeunes diplômés**

INTERNSHIPS PROGRAM. La plupart des stages sont d'une durée de six mois à deux ans. Ces derniers sont affichées dans *The Bulletin Online* www.gov.ab.ca/jobs ainsi que dans les institutions post-secondaire qui offrent des programmes d'études correspondant aux stages

affichés. Puisque le programme a pour intention d'intégrer les nouveaux diplômés au marché du travail, les participants doivent avoir terminé leur formation durant les deux années précédant leur inscription au programme.

Ce programme offre aux étudiants des expériences de travail dans leur champs d'étude tout en permettant aux ministères d'attirer de jeunes talents pour faire partie de l'APS. Chaque ministère est responsable de déterminer l'importance de sa participation à ces programmes.

▶ **Perfectionnement/formation**

Pour le développement des compétences, le gouvernement de l'Alberta s'engage à devenir une organisation « apprenante » et à créer des opportunités d'apprentissage continu pour ses employés. L'APS a pris les actions suivantes :

- implanter un fond d'apprentissage (en plus de l'appui financier à la formation);
- élaborer des indicateurs qui mesurent l'apprentissage individuel et organisationnel;
- faire la promotion de l'importance d'être une organisation « apprenante » (séminaires, rapports et règles de l'art, meilleures pratiques).

Le transfert des connaissances est un élément constituant du développement des compétences. La plupart des ministères développent des stratégies qui leur sont propres dans ce domaine. Pour assurer un transfert des connaissances, l'APS encourage tous les ministères à planifier et à développer un cadre de transfert des connaissances (*succession planning frameworks*). L'APS fournit un modèle et des outils pour aider les ministères à développer, implanter et mesurer les résultats de leur cadre de transfert de connaissances.

▶ **Échange de connaissances**

L'*Alberta Interchange Program* encourage les échanges entre le gouvernement de l'Alberta et d'autres organisations. Le programme s'adresse aux gestionnaires et aux *seniors professionnels* et favorise le développement de partenariats. Les entreprises du secteur privé, les gouvernement fédéral, provincial et municipaux, les institutions scolaires, les *Crown Boards* ainsi que les agences peuvent participer à cet échange. Ce programme offre des possibilités d'apprentissage aux fonctionnaires Albertains, tant dans d'autres domaines du secteur public que dans le secteur privé.

▶ **Conditions de travail**

L'*Assessment Service* est un service d'assistance au développement personnel. Il permet de recevoir une rétroaction (feedback) de sources multiple (superviseur, pairs et évaluation ponctuelles) sur sa performance au travail. Le service aide la personne évaluée à interpréter son rapport et l'assiste dans l'utilisation de ces informations pour la planification de sa carrière. L'utilisation de ce service est sur une base volontaire et demeure confidentiel.

► **Personnel de gestion des ressources humaines**

Le *Corporate Human Resource Research and Development Fund* existe depuis 1996. Il consiste en une somme de 750 000 \$ investie annuellement dans l'appui aux initiatives de recherche et de développement pour la gestion des ressources humaines.

5 PERSONNE RESSOURCE

Barbara Cook, Staffing and Workforce Development Assistant
Alberta Personnel Administration Office
Human Resource Policy and Consulting
780-408-8422
barbara.cook@gov.ab.ca

6 SOURCES

Alberta Personnel Administration Office (Page consultée le 11 juillet 2001). *A Guide to Human Resource Initiatives in the Alberta Public Service*, [en ligne],
<http://www.gov.ab.ca/pao/infocentre>

Alberta Personnel Administration Office. *Building our Future : New Tools and Services for Managers*, pamphlet.

Alberta Personnel Administration Office. *Building our Future : A Corporate Human Resource Development Strategy for the Alberta Public Service*, brochure, août 1998.

Alberta Personnel Administration Office. *Futures for Students in the Alberta Public Service : A Comprehensive Handbook for Student Counsellors & Placement Officers*, brochure, avril 2001.

Alberta Personnel Administration Office (Page consultée le 10 juillet 2001). *Corporate Human Resource Plan, 2001-2004*, [en ligne], <http://www.gov.ab.ca/pao/corporate/hrplan/index.html>

Alberta Personnel Administration Office (Page consultée le 11 juillet 2001). *Corporate Human Resource Development Strategy*, [en ligne],
<http://www.gov.ab.ca/pao/corporate/priority/index.html>

Alberta Personnel Administration Office (Page consultée le 11 juillet 2001). *Corporate Human Resource Development Strategy 2000/01 Final Report*, [en ligne],
<http://www.gov.ab.ca/pao/corporate/final-report/title-page.htm>

Alberta Personnel Administration Office (Page consultée le 10 juillet 2001). *Opportunities for Students and Recent Graduates*, [en ligne],
<http://www.gov.ab.ca/pao/jobs/employment/students/opportunities-for-students.htm>

Alberta Personnel Administration Office (Page consultée le 12 juillet 2001). *Profile of the Alberta Public Service*, [en ligne],
<http://www.gov.ab.ca/pao/aboutpao/97-98rpt/profile-of-alta-public-serv.htm>

Alberta Personnel Administration Office (Page consultée le 11 juillet 2001). *Corporate Human Resource Development Strategy – Information and Tools*, [en ligne],
<http://www.gov.ab.ca/pao/corporate/infotools/corp-hr-development-info.htm>

Alberta Personnel Administration Office (Page consultée le 2 août 2001). *Recognizing APS Achievements – A Management Rewards Strategy*, [en ligne],
<http://www.gov.ab.ca/pao/class/rewardstrat/contents.htm>

Alberta Personnel Administration Office (Page consultée le 2 août 2001). *Employee Information Centre*, [en ligne], <http://www.gov.ab.ca/pao/infocentre.htm>

Alberta Personnel Administration Office (Page consultée le 2 août 2001). *Leadership Development Toolkit*, [en ligne], <http://www.gov.ab.ca/pao/infocentre.htm>

Alberta Personnel Administration Office (Page consultée le 2 août 2001). *Knowledge Fair*, [en ligne], <http://www.gov.ab.ca/pao/infocentre.htm>

Alberta Personnel Administration Office (Page consultée le 2 août 2001). *Your Guide to 1st choice : A benefits program for managers and non-union employees*, [en ligne],
<http://www.gov.ab.ca/pao/benefits/choice/your-guide-to-1st-choice.pdf>

Alberta Personnel Administration Office (Page consultée le 2 août 2001). *Alberta Interchange and Interchange Canada*, [en ligne],
http://www.gov.ab.ca/pao/directives/wrk_dev/alta-interchang-canada-prog.htm

1 ORGANISME RESPONSABLE

Secrétariat du Conseil de gestion (SCG)
 12^e étage, Édifice Ferguson
 77, rue Wellesley Ouest
 Toronto, (Ontario) M7A 1Z8
 Téléphone : (416) 325-0386
http://www.gov.on.ca/MBS/french/mbs/bio_f.html

Le Secrétariat du Conseil de gestion du gouvernement (SCG) est chargé de l'ensemble des activités de gestion des ressources financières, humaines et matérielles de la fonction publique de l'Ontario. La Commission de la fonction publique (CFP) veille à l'application de la *Loi sur la fonction publique* et elle rend compte de ses activités au président du Conseil de gestion.

2 CARACTÉRISTIQUES DE L'EFFECTIF DE LA FONCTION PUBLIQUE

2.1 Évolution de l'effectif

Les chiffres de l'effectif de la fonction publique ne comprennent pas les employés des bureaux du vérificateur provincial, du lieutenant-gouverneur, de l'ombudsman, de l'Assemblée législative, du directeur général des élections, de la Société des loteries de l'Ontario et du Tribunal d'appel des accidents de travail.

	Nombre d'employés	Variation (%)
1996	73 047	
1997	69 671	-4,62
1998	64 651	-7,21
1999	64 377	-0,42
2000	61 800	-4,00

2.2 Évolution de l'âge de l'effectif

La seule donnée que nous avons pu recueillir à propos de l'âge moyen est contenue dans le rapport annuel de Commission de la fonction publique 1997-1998/1998-1999 : « L'âge moyen des fonctionnaires ontariens est la fin de la quarantaine ».

2.3 Évolution de la présence des jeunes dans la fonction publique

	1996-1997	1998-1999	Variation
	% du total	% du total	%
24 ans et moins	0,7	0,4	-0,3
25-34 ans	21,6	15,0	-6,6

3 LE CONTEXTE ONTARIEN

Le rapport annuel 1999-2000 de la Commission de la fonction publique de l'Ontario présente les grandes étapes de la réforme de la fonction publique en Ontario (FPO). Cette réforme a suivi le Plan de transformation mis en œuvre depuis 1995.

- Première année : s'attaquer aux défis des changements opérationnels sur le plan fiscal;
Deuxième année : favoriser la planification stratégique par l'élaboration d'une vision et d'objectifs;
Troisième année : transformer le rôle du gouvernement et adopter des mécanismes de prestation de services et de fonctionnement;
Quatrième année : faire place à la mise en œuvre d'une approche de services de qualité en accordant pleine priorité aux citoyens;
Cinquième année : amorcer un changement culturel au sein de la fonction publique;
Sixième année : intégrer les politiques et la prestation des services.

Pour atteindre ses objectifs, la fonction publique s'est entre autres attaquée à la réduction des formalités administratives par la *Red Tape Commission*, au dégraissage de la fonction publique par différentes initiatives et au renouvellement de la main-d'œuvre dans les professions clés. « Puisque le rôle du gouvernement sera la gestion plutôt que la prestation des services, il sera essentiel que la FPO possède les capacités nécessaires sur le plan de la supervision, du contrôle et de la vérification des résultats » (Rapport annuel de la Commission de la fonction publique 1997-1998 et 1998-1999). Le slogan « *21 Steps Into the 21st Century* » introduit le plan d'action du gouvernement. Les 21 objectifs (*steps*) suggérés se veulent des solutions à trois grands champs d'intérêts soit la croissance, l'imputabilité et la responsabilité financière. Pour n'en nommer que quelques-uns :

- *Removing Barriers to Jobs;*
- *Investment and Growth;*
- *Smaller Government;*
- *Improved Customer Service and E-Government.*

Ces objectifs illustrent la détermination du gouvernement à poursuivre sa décroissance et à axer ses efforts sur la satisfaction de la clientèle. *An Update On Your Government's Action Plan* de juin 2001 fait état de l'avancement de chacun de ces objectifs.

En plus de ces grandes orientations gouvernementales, contenues dans le rapport annuel 1999-2000 de la Commission de la fonction publique, la FPO s'engage à mettre l'accent sur le perfectionnement, à établir des partenariats avec les secteurs privé et parapublic, à s'efforcer d'apporter des améliorations à la vie professionnelle quotidienne et à la culture de la FPO et finalement à attirer, maintenir et former des administrateurs publics qualifiés.

La stratégie des ressources humaines pour la FPO contenue dans les rapports annuels 1998-1999 et 1999-2000 de la Commission de la fonction publique, se présente sous trois volets. Le premier, « Apprentissage et perfectionnement », veut notamment permettre aux employés de réaliser leur plein potentiel au travail et aider à remonter le moral des employés. Le deuxième « Description et gestion du travail, des tâches et de la main-d'œuvre » vise à planifier les besoins en matière de connaissances, de compétences et de rendement. Le dernier volet

« planification des ressources humaines » se concentre sur l'amélioration des politiques et des pratiques de gestion. Il vise à faciliter l'atteinte des objectifs de fonctionnement et de revitalisation des ministères.

Cette stratégie décrit les responsabilités respectives du SCG et des ministères. Le SCG gère centralement certaines tâches telles que :

- mettre en place des politiques et des pratiques de ressources humaines nouvelles et actualisées;
- établir les meilleures pratiques possibles pour l'usage des compétences, y compris l'appel à des experts en dotation qui apporteront aide et conseils en vue d'assurer une application efficace;
- mettre en place et administrer le Centre de développement, plus précisément planifier et fournir des programmes ministériels de formation;
- administrer et financer le programme de stages de l'Ontario.

Les ministères quant à eux doivent :

- élaborer et soumettre des plans annuels des ressources humaines en recourant au processus de planification des activités et d'affectation;
- aligner l'usage des compétences avec les approches proposées par le SCG;
- investir dans l'apprentissage planifié et la formation des gestionnaires et des employés;
- rehausser les capacités du personnel de gestion des ressources humaines des ministères à fournir un soutien stratégique.

De plus, un plan des ressources humaines pour le groupe des cadres supérieurs a été instauré en mars 1997. Ce plan vise principalement la formation des employés qui sont actuellement cadres supérieurs ou qui en ont le potentiel. Le plan comporte plusieurs éléments :

- les compétences fondamentales définies à l'échelle du gouvernement pour les cadres supérieurs;
- les études, la formation et le perfectionnement;
- la gestion du rendement;
- le recrutement et la planification de la relève;
- la rémunération et les primes de rendement.

La Commission de la fonction publique s'attend à ce que les ministères aient mis en place des plans des ressources humaines qui couvrent toutes leurs activités d'ici 2003.

Les restrictions budgétaires dans la fonction publique de l'Ontario ont entraîné le transfert de la responsabilité de certains programmes et l'abandon de certains autres, le déménagement et l'intégration de ministères ainsi que la rationalisation des effectifs. Cette rationalisation et cette restriction prolongée ont eu un effet sur le recrutement externe et sur la composition de l'effectif. La FPO compte peu de jeunes et de nouveaux employés provenant de l'extérieur du gouvernement.

Ces changements fondamentaux qu'a subi la FPO la pousse à orienter sa restructuration vers des projets de changements globaux. La stratégie des ressources humaines est un exemple de

ce type de projet. La stratégie vise à renouveler et à revitaliser la fonction publique de l'Ontario. Elle prévoit une planification en fonction de l'avenir pour faire en sorte qu'il y ait toujours une prochaine génération d'employés qualifiés. Cette stratégie, élaborée à la suite de vastes consultations auprès des ministères, comporte des programmes d'emploi pour les étudiants, un programme de stages et prévoit l'élimination graduelle des restrictions concernant l'embauche externe.

4 MESURES ET PROGRAMMES

▶ Caractéristiques légales et administratives

En juin 2000, le Conseil des ministres a approuvé trois nouvelles politiques qui appuient la Stratégie des ressources humaines de la FPO et qui forment une approche moderne intégrée de la gestion des ressources humaines. La première étant la politique de dotation qui remplace plus d'une vingtaine d'anciennes politiques et directives. Elle simplifie les exigences en matière de politiques en supprimant des règles. Cette politique couvre le recrutement, la sélection, les nominations, les affectations, les mutations, la séparation et le réaménagement des effectifs. Globalement, la politique sert à élargir l'accès aux possibilités d'emplois au sein de la FPO. La deuxième politique est celle de la gestion du rendement. Les gestionnaires et les employés sont tenus de collaborer pour assurer que chaque employé de la FPO suit un plan de perfectionnement du rendement (PPR). Ce plan est documenté et relié au processus de planification des activités. Le PPR inclut une évaluation écrite du rendement annuel et un volet d'apprentissage et de perfectionnement qui facilite la gestion de carrière et la planification de la relève. La troisième et dernière politique est la politique de formation et de perfectionnement. Celle-ci favorise une approche planifiée et ciblée de l'investissement dans l'apprentissage et le perfectionnement de tous les employés. Il s'agit d'un facteur considéré comme essentiel pour le renouvellement et la revitalisation de la FPO.

L'engagement du gouvernement de l'Ontario à mieux servir le public se traduit entre autres, par la modernisation du cadre législatif de gestion des ressources humaines. Depuis sa consolidation et l'accent mis sur les activités de base, la FPO est une organisation plus petite et comportant moins d'échelons de gestionnaires qu'auparavant. Le gouvernement de l'Ontario juge ses politiques et ses pratiques désuètes sur le plan des ressources humaines, celles-ci nuisent à la souplesse organisationnelle. Le Secrétariat du Conseil de gestion a entrepris en 1998-1999 de réexaminer la *Loi sur la fonction publique* afin de déterminer les modifications nécessaires pour rendre la législation conviviale pour le personnel des ressources humaines. Des consultations auprès des ministères ont été menées afin d'obtenir des propositions qui favorisent une gestion flexible et une main-d'œuvre polyvalente capable de mieux servir la clientèle. Le projet de loi 25 a été sanctionné le 29 juin 2001. Il modifie la *Loi sur la fonction publique* et la *Loi sur la négociation collective des employés de la Couronne* (1993).

▶ Image et information sur l'emploi dans la fonction publique

Pour devenir un employeur de choix, la FPO utilise une voie peu commune : le service aux citoyens. Elle reconnaît que la population se fait une idée des services et des employés du gouvernement ainsi que de la fonction publique en tant qu'employeur à partir de ses relations avec le gouvernement. Que ce soit au plan du service aux citoyens, des médias, de critères

d'accès à l'emploi ainsi que des politiques et des pratiques relatives à l'emploi. Il est difficile d'attirer les personnes compétentes si elles ont une image négative du gouvernement.

De plus, pour faciliter le recrutement et pour le promouvoir, le Secrétariat du Conseil de gestion a créé le site Internet *EmploisGO* <http://www.gojobs.gov.on.ca> où il affiche les offres d'emploi au sein de la fonction publique de l'Ontario.

► **Programme d'expérience de travail dans la fonction publique**

LE PROGRAMME EMPLOIS D'ÉTÉ ONTARIO. Ce programme fait partie de la stratégie « Perspectives Jeunesse Ontario », laquelle vise à promouvoir des programmes pour lesquels 211 millions \$ ont été investis dans des services et des emplois destinés aux jeunes à la recherche d'un travail. « Emploi d'été Ontario 2001 » comprend des programmes offerts par le ministère de la Formation et des Collèges et Universités, le Secrétariat du Conseil de gestion, le ministère du Développement du Nord et des Mines et le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales. Le programme s'adresse aux étudiants des écoles secondaires, des collèges et des universités. Les affectations sont d'une durée de 6 à 16 semaines et le salaire horaire est de 6,85 \$ ou de 8,50 \$, selon la nature du poste.

LE PROGRAMME EXPÉRIENCE ÉTÉ. Ce programme offre des emplois d'été au sein du gouvernement de l'Ontario et de ses organismes associés ainsi qu'au sein de groupes communautaires. Il s'adresse aux personnes entre 15 et 24 ans (jusqu'à 29 ans dans le cas de personnes handicapées) résidant en Ontario. Les affectations sont d'une durée de 6 à 8 semaines et les participants reçoivent 6,85\$ de l'heure.

LE PROGRAMME D'ÉCHANGE D'EMPLOI D'ÉTÉ POUR ÉTUDIANTS ONTARIO-QUÉBEC. Le programme offre à 75 étudiants universitaires de l'Ontario la possibilité de travailler dans un ministère ou un organisme du gouvernement du Québec. Les emplois sont d'une durée de 13 semaines et le salaire est de 8,25 \$ de l'heure à raison de 35 heures semaine. Le gouvernement de l'Ontario subventionne le transport aller-retour.

► **Programme de recrutement pour jeunes diplômés**

LE PROGRAMME DE STAGES DANS LA FONCTION PUBLIQUE DE L'ONTARIO. Ce programme a été lancé en avril 1999 dans le cadre de la stratégie gouvernementale en matière de ressources humaines. Le programme de stages a pour but de revivifier la FPO en recrutant de nouveaux diplômés des collèges et des universités dans des secteurs frappés de pénuries de compétences. Les différents « domaines de préférence » sont :

- planification des finances et des activités;
- élaboration des politiques;
- communications;
- gestion des services;
- relation de travail;
- développement organisationnel;
- ressources humaines.

Pour être admissibles, les candidats doivent posséder un diplôme collégial ou universitaire depuis moins de cinq ans au moment de l'inscription au programme et doivent remplir les conditions d'admission pour travailler au Canada. Chaque année, le programme offre à cent nouveaux diplômés la chance d'acquérir les compétences et l'expérience requises pour faire carrière au sein de la fonction publique de l'Ontario. Il fournit un placement professionnel de deux ans au sein du gouvernement de l'Ontario, composé de trois affectations rotatives de huit mois. Le programme de stage fournit une formation en cours d'emploi, du temps en classe et comprend un programme d'orientation pour la fonction publique. Une fois placés auprès d'un ministère, les stagiaires se voient assigner un gestionnaire qui est un superviseur en placement, ainsi qu'un mentor afin de les aider à suivre leur plan d'apprentissage.

Les stagiaires sont embauchés sur une base contractuelle et bien que ces derniers n'aient aucune garantie de se faire embaucher à plein temps après l'expérience de deux ans. On prévoit qu'en raison des pénuries de compétence décelées dans certains secteurs, il y aura plusieurs possibilités d'emplois qui seront accessibles par voie de concours. Le salaire annuel de départ est de 35 100 \$. Le gouvernement prévoit que les stagiaires occuperont des postes de gestion de niveau intermédiaire à l'échelle de la fonction publique après leur stage. Jusqu'ici, 80 % des candidats qui ont terminé le programme ont été recruté pour occuper un poste dans la fonction publique de l'Ontario. L'intention du gouvernement pour cette année est de recruter et d'affecter dans différents ministères cent jeunes stagiaires d'ici juillet 2001.

En 1999 et en 2000, cent stagiaires ont été embauchés. À l'automne, les responsables du programme de stages se rendront dans les campus des universités et des collèges pour promouvoir le programme.

▶ **Perfectionnement/formation**

Le SCG a mis sur pied un Centre de développement du leadership pour s'assurer d'un suivi des investissements consacrés à l'apprentissage. Ce centre vise à offrir aux ministères l'accès à des programmes d'apprentissage destinés aux employés et aux gestionnaires. Le Centre de développement subventionne l'élaboration et l'essai des programmes qui répondent aux priorités du gouvernement et aux besoins des ministères tout en étant compatibles avec les objectifs de la stratégie des ressources humaines. La FPO a mis au point un plan annuel de formation qui décrit les divers programmes d'apprentissage destinés aux gestionnaires et aux employés. Ces programmes reposent sur un assortiment de méthodes formelles d'apprentissage (formation institutionnelle) et informelle (formation sur les lieux de travail) et présentent des ressources pour l'apprentissage autonome.

Une fois entré dans la fonction publique de l'Ontario, le développement professionnel dépend de l'initiative de l'employé. Des occasions de formation et de progression sont offertes aux employés afin de renforcer leur rendement professionnel et de soutenir leur plan de carrière. Certains cours terminés avec succès peuvent également être remboursés partiellement ou en totalité s'ils sont liés au poste ou aux plans de carrière.

▶ **Conditions de travail**

Des prix Améthyste sont décernés chaque année pour souligner les réalisations exceptionnelles des employés. Ces prix sont décernés à des individus, des groupes ou des partenariats qui

apportent une contribution exceptionnelle au travail dans le domaine du service à la clientèle, de l'innovation, de la valorisation des gens et des réalisations professionnelles. Le SCG s'attend à ce que les ministères instituent et décernent des prix de mérite à l'interne en 2000-2001.

5 PERSONNE RESSOURCE

Pour des questions et commentaires concernant le plan d'activités du SCG :

Donna Holmes

Téléphone : (416) 327-2794

donna.holmes@mbs.gov.on.ca

6 SOURCES

Assemblée législative de l'Ontario (Page consultée le 21 août 2001). *Projet de loi 25*, [en ligne], <http://gateway.ontla.on.ca>

Commission de la fonction publique (Page consultée le 26 juillet 2001). *Rapport Annuel 1997-1998/1998-1999/1999-2000*, [en ligne], http://www.gov.on.ca/MBS/french/mbs/civilplan_f.html

Gouvernement de l'Ontario (Page consultée le 10 août 2001). *Red Tape Commission*, [en ligne], <http://www.redtape.gov.on.ca>

Gouvernement de l'Ontario (Page consultée le 21 août 2001). *An Update On Your Government's Action Plan : 21 Steps Into the 21st Century*. [en ligne], <http://www.premier.gov.on.ca/english/library/21steps-report.pdf>

Gouvernement de l'Ontario (Page consultée le 6 juillet 2001). *Perspective Jeunesse Ontario*, [en ligne], <http://youthjobs.gov.on.ca>

Ministère de la Formation et des Collèges et Universités (Page consultée le 27 juillet 2001). *Programmes d'emplois d'été pour étudiants*, [en ligne], <http://www.edu.gov.on.ca>

Secrétariat du Conseil de gestion (Page consultée le 16 juillet 2001). *Plan d'activités 2001-2002*, [en ligne], <http://www.gov.on.ca/MBS/french/press/plans2000/mbs.html>

Secrétariat du Conseil de gestion (Page consultée le 21 août 2001). *Programme de stages de l'Ontario 2001*, [en ligne], <http://www.internship.gov.on.ca/mbs/sdb/intern.nsf>

1 ORGANISME RESPONSABLE

Ministère des Finances

Coordonnées : Christiansborg Slotsplads 1
1218 Copenhague
Danemark
Téléphone : (45) 33 92 42 70
<http://www.fm.dk/uk/default.asp>

2 CARACTÉRISTIQUES DE L'EFFECTIF DE LA FONCTION PUBLIQUE

2.1 Évolution de l'effectif

	Nombre d'employés
2000	186 371

2.2 Évolution de l'âge de l'effectif

Non identifié

2.3 Évolution de la présence des jeunes dans la fonction publique

	1999
	%
15 ans et moins	0,2
16-19 ans	1,8
20-24 ans	9,5
25-29 ans	10,6
30-34 ans	12,5

3 LE CONTEXTE DANOIS

Les réformes du secteur public danois ont permis ces dernières années d'assouplir les modalités de gestion des ressources humaines. D'une part, l'administration centrale définit les grandes lignes des politiques de personnel ainsi que les conditions générales d'emploi des fonctionnaires. D'autre part, les gestionnaires sont libres d'adapter ces conditions et d'offrir des primes de rendement à leurs employés. Ces primes sont octroyées sur l'atteinte d'objectifs préalablement définis. Ce nouveau système de rémunération devrait permettre, selon le gouvernement, de recruter et de conserver des employés qualifiés.

Par ailleurs, la fonction publique danoise a vu, ces dernières années, diminuer le nombre de fonctionnaires permanents engagés à vie et croître le nombre d'employés contractuels. De plus,

le secteur public devra affronter une vague de départ à la retraite au cours des dix prochaines années. Ces départs seront combinés à une concurrence pour les travailleurs toujours présents sur le marché de l'emploi.

L'embauche de jeunes au sein de la fonction publique est perçue comme un enjeu fondamental des prochaines années. L'État doit devenir un employeur attrayant pour les jeunes. Pour y parvenir, il doit offrir une vision claire de sa mission et développer une approche moderne du management, notamment en s'appuyant sur le leadership.

Le Danemark a clairement identifié le problème de recrutement des jeunes. Il semblerait toutefois qu'il en soit au stade de l'élaboration de solutions. Dans ses démarches, le gouvernement a réalisé des sondages auprès de ses employés afin de connaître les facteurs de motivation qu'ils considéraient comme importants dans leur emploi. La connaissance de ces facteurs est fondamentale pour les autorités gouvernementales afin d'élaborer et d'offrir des conditions de travail qui correspondent à ces facteurs de motivation.

4 MESURES ET PROGRAMMES

▶ Image et information sur l'emploi dans la fonction publique

Un document, préparé par le gouvernement danois, présente les grandes orientations qui ont été développées afin de recruter des jeunes et de les maintenir en poste. Ce document a fait l'objet d'une présentation à l'OCDE récemment.

Afin de diffuser l'information relative aux emplois disponibles au sein de la fonction publique, le gouvernement a développé un site Internet. Le gouvernement fait connaître ce site par le biais d'une chronique hebdomadaire dans un quotidien danois. Outre les offres d'emplois, cette chronique propose des entrevues avec des fonctionnaires.

Par ailleurs, le gouvernement entend participer activement aux salons de l'emploi afin de faire connaître les possibilités de carrière dans le secteur public. Pour appuyer cette démarche, le gouvernement publiera une brochure portant sur le recrutement et qui sera distribué lors de ces salons. Toujours dans l'optique de mieux faire connaître l'administration publique, le gouvernement désire développer un programme de stages pour les titulaires d'un diplôme universitaire.

Dans le but d'améliorer l'image de la fonction publique, le gouvernement, par l'entremise d'articles dans les journaux et les magazines, veut dépeindre la fonction publique comme un lieu de travail où il existe des opportunités de formation et où il est possible de concilier la vie professionnelle et la vie familiale.

▶ Enquêtes et recherches

Le gouvernement a mis en place un projet de recherche afin d'évaluer l'écart entre les attentes des nouveaux arrivants dans la fonction publique et la réalité du poste occupé. Les résultats devraient permettre d'identifier les éléments, liés au recrutement et à l'entrée à l'emploi, qui incitent les nouveaux employés à conserver leur emploi.

- ▶ **Perfectionnement/formation**
- ▶ **Échange de connaissances**

Le gouvernement entend également prendre des mesures pour améliorer et développer les programmes de formation portant sur le leadership. Certains programmes existent déjà, notamment sur l'identification de leaders potentiels, mais ceux-ci devraient être complétés par des actions de tutorat, de *coaching* et de mise en place de réseaux d'échange.

- ▶ **Personnel de gestion des ressources humaines**

Enfin, il faut souligner que le gouvernement développe des outils à l'intention des gestionnaires des ressources humaines. Dans un premier temps, les autorités publiques souhaitent développer un site Internet à la disposition des gestionnaires des ressources humaines. Ce site contiendrait toutes les informations relatives à l'administration du personnel et aux programmes de développement des ressources humaines. Ensuite, le gouvernement propose aux gestionnaires de ressources humaines, un guide d'évaluation de leur politique de personnel. Sur la forme de questions, le guide contient, entre autres, deux énoncés portant sur le recrutement de nouveaux employés et l'introduction de ceux-ci dans leur milieu de travail. Ce guide permet donc aux gestionnaires d'évaluer leurs pratiques dans ces domaines.

5 PERSONNE RESSOURCE

Charlotte Kofoed
Special Adviser
State Employer's Authority
Ministry of Finance
Frederiksholms Kanal 6
1220 København K
Téléphone : 33 92 40 49
Télécopieur : 33 91 0069
CWK@perst.dk

6 SOURCES

Danemark, ministère des Finances (Page consultée le 20 août 2001). *Central Government Personnel Policy – Taking Word into Action*, Copenhague, 1999 [en ligne,]
<http://www.fm.dk/udgivelser/publikationer/govermentpolicy1999/index.htm>

Danemark, ministère des Finances, (Page consultée le 20 août 2001). *The Speech of the Danish Minister of Finance at the OECD Seminar*, [en ligne,],
<http://www.fm.dk/uk/news/News.asp?Top=2>

Ministère des Finances (Page consultée le 27 août 2001). *State Sector Personnel in Figures, Copenhagen*, [en ligne],
http://www.personalestyrelsen.dk/Dokumenter/06_Udgivelser/2001-21-05_statens_personale_i_tal/spituk/index.htm

OCDE, *Competitive Public Employer*, Comité de gestion publique, Paris, 2001.

OCDE, *Étude nationale : Les défis à relever et les mesures prises par l'administration centrale pour renforcer ses positions dans la bataille pour le recrutement de personnel de bon niveau au Danemark*, Comité de gestion publique, Paris, 2001.

1 ORGANISME RESPONSABLE

U. S. Office of Personnel Management

<http://www.opm.gov/>

2 CARACTÉRISTIQUES DE L'EFFECTIF DE LA FONCTION PUBLIQUE

2.1 Évolution de l'effectif

	Nombre d'employés (millions)	Variation (%)
1990	2,174	
1991	2,112	-2,8
1992	2,169	-2,7
1993	2,139	-1,4
1994	2,053	-4,0
1995	2,018	-1,7
1996	1,982	-1,8
1997	1,882	-5,0
1998	1,804	-4,1
2000	1,755	-2,7

2.2 Évolution de l'âge de l'effectif

Non identifié

2.3 Évolution de la présence des jeunes dans la fonction publique

	1998	2000	Variation
	% du total	% du total	%
31 ans et moins	9,5	8,7	-0,8

3 LE CONTEXTE AMÉRICAIN

Selon la *National Performance Review*, l'inefficacité de l'administration fédérale est due à son niveau élevé de complexité, sa lourdeur, son coût et sa réglementation. Inspirées du secteur privé, les réformes en gestion des ressources humaines cherchent à accroître l'autonomie des gestionnaires dans le recrutement et la gestion du personnel ainsi que la responsabilisation des employés de première ligne. La réduction des coûts d'exploitation constitue un volet important du changement. Les principaux objectifs de cette réforme sont :

- réduction de la taille de la fonction publique fédérale;
- transfert aux *departments* et aux agences le pouvoir de faire leur propre recrutement;
- abolition du manuel de gestion des employés (*Federal Personnel Manual*);

- déréglementation de la politique de gestion du personnel;
- abolition de tous les fichiers centralisés et des formulaires standards;
- simplification du système de classification;
- autorisation aux organismes et *departments* de développer leur propre système de gestion de la performance.

La réforme Gore a résulté en une diminution importante de la fonction publique américaine. C'est ainsi que cinq ans après le dépôt du rapport Gore, une des principales réalisations mentionnées par le NPR est l'abolition de 348 000 postes fédéraux, soit 18 % des 1,9 million qu'on y retrouvait en 1993.

Cette diminution de l'administration publique fédérale américaine a, après quelques années, eu comme effet de rendre nécessaire le remplacement d'une partie des effectifs par de nouveaux employés. Ceux-ci doivent être bien formés pour répondre aux attentes mises de l'avant par les recommandations du rapport Gore. Mais la forte compétition du secteur privé rend difficile le recrutement d'employés qualifiés.

4 MESURES ET PROGRAMMES

▶ Planification stratégique

Le plan stratégique préparé par le *U. S. Office of Personnel Management* s'adresse à l'ensemble des départements et des organismes fédéraux. Il est de la responsabilité de ces derniers de l'appliquer et de l'ajuster selon leurs besoins.

▶ Salaire/marché

BONUS. Une agence peut payer un bonus pouvant atteindre 25 % du salaire annuel d'un employé lorsque le poste est difficile à combler à cause de la compétition du secteur privé ou du manque de travailleurs dans le secteur d'activité. La réception d'un tel bonus est cependant accompagnée d'une entente signée par l'employé dans laquelle ce dernier s'engage à demeurer en poste pour une période d'au moins six mois.

AJUSTEMENT DU SALAIRE DE BASE. Il est aussi possible d'ajuster le salaire d'entrée d'un nouvel employé lorsque le salaire offert n'est pas compétitif avec celui offert dans le secteur privé. Cet ajustement peut se faire sur une base régionale et répondre à un besoin propre à une région ou à certaines professions ou métiers spécifiques.

ALLOCATION À UN GROUPE DE TRAVAILLEURS. Il est possible de donner une allocation à un groupe de travailleurs lorsqu'il y a possibilité de perdre un nombre significatif de ces derniers au profit du secteur privé. Cette allocation peut représenter 10 % du salaire de ces employés ou 25 % si on a préalablement obtenu l'approbation de *Office of Personnel Management*.

Le gouvernement met à la disposition des organismes des budgets pour leur permettre d'expérimenter de nouvelles méthodes de gestion plus appropriées. C'est ainsi que le laboratoire de recherche naval du département de la Défense a expérimenté différentes approches associées à une plus grande flexibilité de gestion. Les objectifs de celles-ci sont de recruter des chercheurs hautement qualifiés et garder ces derniers à l'emploi du centre.

Ces approches offrent plus de pouvoir au gestionnaire et plus de flexibilité de gestion pour être compétitif avec les centres privés. De plus, le gestionnaire peut offrir des primes selon le rendement des chercheurs et offrir des alternatives aux chercheurs qui veulent partir.

▶ Enquêtes et recherches

L'*Office of Personnel Management* a réalisé différentes recherches et études jugées nécessaires à la mise en place de mesures liées au renouvellement de l'administration publique. Ces études ont porté sur différents sujets :

RECRUTEMENT, RÉTENTION ET RELOCALISATION. Cette étude intitulé *The 3Rs : Lessons Learned from Recruitment, Retention and Incentives Relocation*, fait l'inventaire de l'utilisation actuelle des différents outils développés dans les divers organismes gouvernementaux pour faciliter le recrutement et la rétention des employés dans l'administration publique.

AGENCEMENT DU MILIEU FAMILIAL ET MILIEU DE TRAVAIL. Cette étude intitulée *Achieving a Balance : Meeting Work and Family Obligations* fait l'analyse des principaux problèmes qui résultent de conflits entre le milieu familial et le milieu de travail. On y retrouve une description des principales causes de problèmes ainsi que différentes recommandations et solutions possibles

▶ Programme de recrutement pour jeunes diplômés

PROGRAMMES POUR LES ÉTUDIANTS. Deux types de programmes sont offerts aux étudiants le *Student Temporary Employment Program (STEP)* et le *Student Career Experience Program (SCEP)*. Le STEP offre une grande flexibilité au gestionnaire et à l'étudiant, car ce dernier n'a pas à être orienté vers son domaine d'étude. Au contraire le SCEP, est intégré au programme scolaire de l'étudiant et lui offre une expérience directement reliée à son domaine.

▶ Perfectionnement/formation

L'*Office of Personnel Management* offre un ensemble de cours qui s'adresse à tous les organismes gouvernementaux. Ces cours portent sur les sujets suivants :

- évaluation de carrière;
- formation des ressources humaines;
- gestion de la connaissance;
- la planification du travail;
- les techniques d'échange de connaissances;
- etc.

Il est aussi important de souligner que les différents organismes ont eux aussi développé des outils. Par exemple, le *Department of Land Management* a mis en place un *National Training Center* alors que le *Department of Education* a développé un *Learning Network* qui permet à l'employé d'obtenir sur demande, à son bureau, les informations nécessaires à l'acquisition de connaissance par le biais d'un site Internet. Il est aussi intéressant de souligner la mise en place par le *Bureau of Small Business Administration* d'un site spécialisé *CareerNet* dans lequel l'employé peut trouver les outils nécessaires à la planification de son propre développement de carrière.

▶ Échange de connaissances

Le gouvernement fédéral prévoit le départ d'un nombre important d'*Executive Officers* au cours des dix prochaines années. Un rapport sur le remplacement des ces derniers, intitulé *Retirements Trends Underscore the Importance of Succession Planning*, a été préparé. On y retrouve une analyse de la situation ainsi qu'un ensemble de recommandations associées à cette situation problématique.

L'*Office of Personnel Management* a développé un guide, *Executive Succession Planning Tool Kit*, qui est à la disposition des différents organismes. Dans ce guide on retrouve une série de mesures et d'outils susceptibles de leur permettre de planifier la période de remplacement des employés.

▶ Conditions de travail

Le gouvernement fédéral a mis beaucoup d'emphasis sur l'amélioration du milieu de travail. C'est ainsi que, suite au dépôt du rapport Gore, une étude a été entreprise sur la qualité de la vie au travail. On a aussi apporté les ajustements suivants :

Afin de rendre le milieu de travail plus souple face aux impératifs de la vie familiale (*Family-Friendly Workplace*), les organismes peuvent implanter les programmes suivants :

- horaire de travail personnalisé;
- possibilité pour un employé de transférer ses jours de congé à un confrère qui est dans une situation d'urgence;
- possibilité pour un employé de travailler à son domicile ou dans un autre endroit approuvé et prédéterminé;
- travail à temps partiel ou temps partagé;
- utilisation possible du temps de maladie pour s'occuper de problèmes spécifiques tels que : parents âgés, enfants malades, funérailles, etc.;
- remboursement des frais de scolarité pour des cours associés au travail;
- remboursement des coûts de transport en commun;
- abolition des cartes de temps (*punch cards*) pour les semaines régulières de travail.

Il est aussi possible pour les organismes d'implanter un système où le salaire de l'employé est relié à sa performance dans l'exécution de son travail.

5 PERSONNE RESSOURCE

Dr. Fred M. Lang
Chargé de projet
Office of Personnel Management
Téléphone : (202) 606-8614
fmlang@opm.gov

6 Sources

Department of Education (Page consultée le 23 août 2001). *Agency Training Technology Demonstration Project Updates*, [en ligne], <http://www.opm.gov/hrd/lead/>

Gore, Albert. *Creating a Government that Works Better and Costs Less : Report of the National Performance Review*, Washington, Government Printing Office, September 7, 1993.

U.S. Office of Personnel Management (Page consultée le 22 août 2001). *Strategic Plan : Federal Human Resources Management for the 21st Century*, [en ligne], <http://www.opm.gov/gpra/opmgpra/index.htm>

U.S. Office of Personnel Management (Page consultée le 22 août 2001). *Recruitment Bonuses*, [en ligne], <http://www.opm.gov/oca/pay/html/recbonfs.htm>

U.S. Office of Personnel Management (Page consultée le 22 août 2001). *Retention Allowances*, [en ligne], <http://www.opm.gov/oca/pay/html/retallfs.htm>

U.S. Office of Personnel Management (Page consultée le 22 août 2001). *Group Retention Allowances*, [en ligne], <http://www.opm.gov/oca/pay/HTML/GRPALLFS.HTM>

U.S. Office of Personnel Management (Page consultée le 22 août 2001). *Recruiting and Retaining Financial Management Employees -- Useful Tools*, [en ligne], <http://www.opm.gov/iag/public/recruiti.htm>

U.S. Office of Personnel Management (Page consultée le 22 août 2001). *Student Educational Employment Program*, [en ligne], <http://www.opm.gov/employ/students/index.htm>

U.S. Office of Personnel Management (Page consultée le 22 août 2001). *Site Index*, [en ligne], <http://www.opm.gov/html/topics.htm>

Office of Merit Systems Oversight and Effectiveness (Page consultée le 22 août 2001). *The Three Rs: Lessons Learned from Recruitment, Retention, and Relocation Incentives*, [en ligne], <http://www.opm.gov/studies/99-3r's.pdf>

Office of Merit Systems Oversight and Effectiveness (Page consultée le 22 août 2001). *Achieving a Balance: Meeting Work and Family Obligations*, [en ligne], <http://www.opm.gov/studies/workfmly.pdf>

United States General Accounting Office (Page consultée le 23 août 2001). *Retirement Trends Underscore the Importance of Succession Planning*, [en ligne], <http://www.gao.gov/new.items/gg00113b.pdf>

1 ORGANISME RESPONSABLE

Direction générale de l'administration et de la fonction publique. Cette direction est placée sous l'autorité du ministère de la fonction publique et de la réforme de l'État. Elle a pour mission de préparer les politiques à l'égard de la fonction publique, d'établir les statistiques sur la fonction publique et de coordonner les règles particulières aux divers personnels de l'État et autres collectivités publiques.

Coordonnées : 32, rue Babylone
Paris 75700
www.fonction-publique.gouv.fr

2 CARACTÉRISTIQUES DE L'EFFECTIF DE LA FONCTION PUBLIQUE

2.1 Évolution de l'effectif

	Fonction publique de l'État au sens strict (tous les ministères)		Ensemble de la fonction publique (État, territoriale et hospitalière)	
	Nombre d'employés	Variation (%)	Nombre d'employés	Variation (%)
1990	2 169 000		5 112 700	
1991	2 187 600	+1,1	5 180 800	+1,3
1992	2 184 500	-0,1	5 204 200	+0,6
1993	2 200 700	+0,7	5 255 700	+1,1
1994	2 202 500	+0,1	5 277 200	+0,4
1995	2 214 400	+1,0	5 306 900	+1,1
1996	2 230 200	+1,0	5 372 300	+1,2
1997	2 240 500	+0,5	5 397 000	+0,5
2000			5 263 000	-2,0

2.2 Évolution de l'âge de l'effectif (ministères civils seulement)

Non identifié

2.3 Évolution de la présence des jeunes dans la fonction publique

Agents titulaires (hors défense)

	1988		1998		Variation
	Nombre d'employés	%	Nombre d'employés	%	%
16-19 ans	576	0,04	248	0,02	-0,02
20-24 ans	46 920	1,1	33 378	2,0	+0,90
25-29 ans	157 007	10,4	161 186	9,8	-0,60
30-34 ans	220 488	14,7	188 475	11,5	-3,20

3 LE CONTEXTE FRANÇAIS

Dans la foulée de la décentralisation de son administration publique, le gouvernement français a créé dans les années 1980 trois fonctions publiques distinctes : hospitalière (responsable des soins de santé et des services sociaux), territoriale (regroupe les emplois des collectivités territoriales – communes, départements, régions) et de l'État (administration centrale et services déconcentrés).

En ce qui concerne les emplois publics, La *Déclaration des droits de l'Homme et du Citoyen* affirme l'égalité d'accès à ceux-ci, faisant des concours le mode de recrutement dans la fonction publique. Les concours constituent une tradition fortement ancrée dans la culture sociale et administrative française. Chaque année, près d'un demi-million de personnes s'inscrivent à un concours externe de la fonction publique de l'État, alors que 30 000 à 40 000 candidats sont admis en moyenne. Certaines conditions à l'accès aux concours (diplôme requis et limite d'âge) peuvent être imposées. Ainsi, des concours sont réservés aux jeunes ayant reçu une formation dans une école administrative spécifique et cette formation donne accès à un corps d'emploi particulier. Il n'est possible de déroger à ces procédures de concours que s'il n'existe pas de corps de fonctionnaires susceptibles d'assurer les fonctions correspondantes ou si les fonctions répondent à un besoin saisonnier ou occasionnel.

Cependant, le gouvernement prévoit que d'ici 2012, 45 % des agents de la fonction publique de l'État partiront à la retraite, et ce à raison de 60 000 agents par an. Étant donné le prestige de la fonction publique française, le gouvernement ne compte pas pour le moment mettre en place des programmes spécifiquement destinés à attirer les jeunes en son sein. Les autorités publiques développent cependant une programmation quantitative et qualitative des besoins futures des ressources humaines, la gestion prévisionnelle des effectifs. De plus, elles interviennent sur la réduction des emplois précaires en intégrant dans la fonction publique des contractuels expérimentés.

Les programmes de formation des futurs fonctionnaires seront aussi soumis à une réforme. À titre d'exemple, à l'École nationale d'administration (ENA), les épreuves d'entrée ont été modernisées afin de favoriser une fonction publique plus diversifiée. De plus, au cours de la scolarité, davantage de temps sera accordé aux stages. Enfin, les deux derniers mois de la scolarité consisteront à une « adaptation à la prise de poste ».

4 MESURES ET PROGRAMMES

Comme il a déjà été mentionné, la fonction publique de l'État n'a pas l'intention de développer à court terme des programmes pour les jeunes. Cependant, de tels programmes ont été et sont actuellement en développement dans la fonction publique hospitalière, territoriale et policière.

► Programme d'expérience de travail dans la fonction publique

Puisque les règles qui entourent le processus de recrutement dans les fonctions publiques territoriales et hospitalières ont récemment été assouplies, celles-ci ont pu faire partie d'un

programme lancé par le gouvernement français pour contrer le chômage chez les jeunes intitulé Nouveaux services, nouveaux emplois.

Ce programme, lancé en 1997, a permis de recruter 276 000 jeunes l'an dernier et 981 399 jeunes depuis son lancement. Il est ouvert aux jeunes de 18 à 25 ans sans emploi, aux personnes handicapées de moins de 30 ans et aux jeunes de 26 à 30 ans sans emploi et ne bénéficiant pas d'allocations de chômage. Il permet aux jeunes de développer leur employabilité grâce à l'acquisition d'une expérience de travail.

Quatre types d'employeurs participent à ce programme :

- les collectivités territoriales (21,9 % des jeunes recrutés) et les établissements ou entreprises publiques (10,3 % des jeunes recrutés);
- les organismes de droit privé à but non lucratif (32,9 % des jeunes recrutés);
- la Police nationale (5,2 % des jeunes recrutés);
- l'éducation nationale (27,4 % des jeunes recrutés).

L'État peut ainsi conclure des ententes avec ces organismes afin d'attribuer une aide pour la mise en place de tels projets. Notons cependant que le programme a été critiqué pour sa tendance à créer des conditions avec lesquelles le secteur privé a de la difficulté à rivaliser.

Par ailleurs, ce programme crée souvent des emplois précaires (la moitié des jeunes embauchés sont sous contrat à durée indéterminée). Pour contrer ce phénomène, les organismes-employeurs tentent de développer des programmes afin d'aider les titulaires de ces emplois à réussir les concours de recrutement. Dans d'autres cas, l'État encourage les administrations à « professionnaliser les emplois » afin de faire en sorte que les jeunes puissent être embauchés dans d'autres secteurs économiques. Finalement, les organismes sont encouragés à pérenniser les nouveaux emplois créés. Selon un rapport du Sénat, les pressions vont augmenter en faveur de la mise en place de concours spécifiques d'accès à la fonction publique pour les titulaires d'emplois-jeunes.

Ce programme permet aux jeunes de 16 à 26 ans d'acquérir une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme grâce à un contrat à durée déterminée de un à trois ans au sein de la fonction publique d'État, territoriale ou hospitalière. Cependant, l'État encourage les jeunes à choisir une qualification recherchée dans le secteur privé, puisqu'ils ne pourront pas être embauchés dans la fonction publique à l'issue de leur apprentissage, à moins de s'inscrire à un concours interne.

L'employeur est tenu de permettre à l'apprenti de suivre la formation en Centre de Formation d'Apprentis (CFA), ce temps étant compris dans le temps de travail. Pendant son apprentissage, le participant ne peut pas être employé à des tâches qui ne sont pas en relation directe avec sa formation. Le maître d'apprentissage est un fonctionnaire qui assure la formation de l'apprenti sur le lieu de travail. Ce fonctionnaire doit exercer depuis au moins trois ans une activité professionnelle en relation avec la qualification visée, être titulaire d'un diplôme ou d'un titre dont la qualification est au moins équivalente à celle du diplôme préparé et faire la preuve qu'il a les compétences nécessaires à la transmission du savoir-faire.

Ce programme attire des jeunes qui éprouvent des difficultés dans les filières classiques d'enseignement. Les apprentis se dirigent généralement vers des métiers associés aux secteurs du bâtiment, de l'automobile, de l'alimentation, de l'entretien d'espaces verts et des activités tertiaires (secrétariat, comptabilité, bureautique), même si des qualifications professionnelles plus élevées, comme celui d'ingénieur, peuvent être obtenus par cette voie.

Au 31 décembre 1996, 1403 contrats de ce type avaient été signés dans la fonction publique de l'État (65 % dans les services déconcentrés, 33 % dans les établissements publics et 2 % dans les administrations centrales), 5012 dans la fonction publique territoriale, 452 dans la fonction publique hospitalière et 2099 à la Poste.

► Perfectionnement/formation

La fonction publique française offre plusieurs types de formation continue à ses employés dont des stages en Europe et au Québec et des congés de formation. Certains de ces congés de formation sont strictement réservés aux agents non titulaires et aux ouvriers de moins de 20 ans, c'est-à-dire les employés qui sont contractuels, ouvriers ou auxiliaires de l'État ou d'un établissement public. Pour être éligibles, les employés doivent avoir accompli au moins six mois de service effectif et avoir moins de trois ans d'ancienneté. La durée du congé est de 200 heures par an et elle permet de suivre un stage, à temps plein ou à temps partiel, pendant lequel l'employé touche son salaire habituel.

5 PERSONNE RESSOURCE

Annie Brenot-Ouldali
Direction Générale de l'Administration et de la Fonction publique
32, rue de Babylone
75 700 Paris SP 07
Téléphone : 01 42 75 80 00
Télécopieur : 01 42 75 88 62
Courriel : a.brenot@dgafp.fpred.gouv.fr

6 SOURCES

Bureau des statistiques, des études et de l'évaluation, Direction générale de l'administration et de la fonction publique. *Répartition des agents de l'État au 31 décembre 1998 selon le ministère, l'âge et le sexe*, [en ligne],
<http://www.fonction-publique.gouv.fr/lafonctionpublique/chiffrescleadmin/index.htm>

Commissariat général du plan (Page consultée le 31 juillet 2001). *Fonctions publiques : enjeux et stratégie pour le renouvellement*, [en ligne],
<http://www.plan.gouv.fr/publications/cieutat.html>

Direction générale de l'administration et de la fonction publique. « Emplois-jeunes à mi-parcours : quel avenir ? », *Revue Service public*, n° 77, décembre 2000/janvier 2001, p. 16-29.

Direction générale de l'administration et de la fonction publique. *La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences : anticiper pour mieux gérer*, [en ligne], <http://www.fonction-publique.gouv.fr/lesrapportsetlespublications/je/je260401.pdf>, p.9-13.

Direction générale de l'administration et de la fonction publique. « L'emploi dans la fonction publique », *Point Stat*, n° 99.01, mai 1999, [en ligne], <http://www.fonction-publique.gouv.fr/lesrapportsetlespublications/pointstats/EF99net.pdf>

Direction générale de l'administration et de la fonction publique. « Les apprentis dans le secteur public, non industriel et commercial », *Les fiches Points forts*, décembre 1997.

Direction générale de l'administration et de la fonction publique. « Les départs de fonctionnaires devraient atteindre un maximum en 2008 pour retrouver en 2016 le niveau actuel », *Point Stat*, n° 00.01, mars 2000, [en ligne], <http://www.fonction-publique.gouv.fr/lesrapportsetlespublications/pointstats/Flux00net.pdf>

Direction générale de l'administration et de la fonction publique. « Les recrutements par concours dans la fonction publique de l'État en 1998 », *Point Stat*, n° 00.03, novembre 2000, [en ligne] <http://www.fonction-publique.gouv.fr/lesrapportsetlespublications/pointstats/conc98net.pdf>

Direction générale de l'administration et de la fonction publique, Bureau Statistiques, études et évaluation. *Pyramide des âges des agents titulaires (hors défense) en 1988, 1990, 1994, 1996 et 1998*.

Direction générale de l'administration et de la fonction publique, Bureau Statistiques, études et évaluation. *Séries longues sur l'emploi dans la fonction publique 1980-1998*, p. 17 et 92.

ENA (Page consultée le 31 juillet 2001). « Qualifications, formation, recrutement », *Séminaire 1999 : la gestion des ressources humaines*, [en ligne], http://www.ena.fr/F/sg/semin/ac99/ac99_05.html

Gouvernement français (Page visitée le 17 juillet 2001). *Emplois jeunes : plus de 70 % des jeunes recrutés étaient au chômage*, [en ligne], <http://www.premier-ministre.gouv.fr/>

Ministère de la fonction publique et de la réforme de l'État. 2000. Chapitre IV « Le recrutement et la formation », *La fonction publique et la réforme de l'État : Rapport annuel*, Paris : La documentation française, p. 41-46.

Ministère de la fonction publique et de la réforme de l'État (Page consultée le 2 août 2000). *Les formations*, [en ligne], <http://www.fonction-publique.gouv.fr/lafonctionpublique/formation/formation.htm>

Ministère de la fonction publique et de la réforme de l'État (Page consultée le 17 juillet 2001). *Les concours et les écoles*, [en ligne], <http://www.fonction-publique.gouv.fr/lesconcoursetlesecoles/concours.htm>

Sénat, Commission des Affaires sociales (Page consultée le 12 juillet 2001). *Pour une sortie en bon ordre : bilan à mi-parcours des emplois-jeunes*, [en ligne], <http://www.senat.fr/rap/r00-025/r00-025.html>

Service-public.fr. (Page consultée le 25 juillet 2001). *Apprentissage dans la fonction publique*, [en ligne], <http://vosdroits.service-public.fr/ARBO/110404-FXFOR164.html>

Service-public.fr. (Page consultée le 2 août 2001). *Congé de formation « spécial jeunes »*, [en ligne], <http://vosdroits.service-public.fr/ARBO/11-NX11.html>

Site du Premier ministre (Page consultée le 27 juin 2001). *Emplois jeunes*, [en ligne], <http://www.premier-ministre.gouv.fr/fr/p.cfm?ref=13123>

Site du Premier ministre (Page consultée le 31 juillet 2001), *Les emplois jeunes : bilan et perspectives*, [en ligne], <http://www.premier-ministre.gouv.fr/fr/p.cfm?ref=16745>.

1 ORGANISME RESPONSABLE

Arbeids - OG Administrasjons Departementet (Ministère du Travail et de la Fonction publique) : Responsable des politiques relatives à l'emploi, à l'administration et au personnel du gouvernement.

Coordonnées : Akersgaten
 P.O. Box 8004
 Dep. 0030
 Oslo, Norvège
 Téléphone : 22 24 90 90
<http://odin.dep.no/aad/engelsk>

2 CARACTÉRISTIQUES DE L'EFFECTIF DE LA FONCTION PUBLIQUE

2.1 Évolution de l'effectif

Non identifié

2.2 Évolution de l'âge de l'effectif

Non identifié

2.3 Évolution de la présence des jeunes dans la fonction publique

	2000
	%
17 ans et moins	0,02
18-24 ans	4,2
25-29 ans	9,1

Il semble que la faible proportion de fonctionnaires dans les tranches d'âge les plus basses soit reliée au niveau d'éducation relativement élevé, c'est-à-dire que les personnes qui commencent à travailler dans le secteur public ont habituellement complété une longue formation académique.

3 LE CONTEXTE NORVÉGIEN

Le document de l'OCDE intitulé *Competitive Public Employer* présente les résultats des études effectuées dans différentes administrations publiques au sujet du renouvellement de l'effectif. Dans son introduction, le document présente une typologie de « l'avancement » de la problématique pour les pays. La Norvège figure parmi ceux qui ont identifié le problème mais qui seront confrontés aux difficultés liés au recrutement et à la rétention que dans quelques années.

Dans un rapport remis à l'OCDE, le gouvernement norvégien n'exprime effectivement pas de graves difficultés à recruter et à conserver le personnel qualifié et compétent, à l'exception de certains types de spécialistes (par exemple les experts en TI et les contrôleurs financiers). Cependant, le gouvernement considère qu'il est plus facile de recruter que de retenir le personnel. La rétention est surtout difficile pour le groupe d'employés qui ont entre deux à quatre années d'expérience. La Norvège perd ses employés au détriment du secteur privé (varie entre 2,5 % et 5 % de l'effectif masculin), mais elle juge cette mobilité comme ayant un effet positif sur la main-d'œuvre en général. Pour analyser la problématique de plus près, le Ministère du Travail et de la Fonction publique a lancé une série d'études portant entre autres sur la mobilité, sur la satisfaction des employés du gouvernement en regard de leurs conditions de travail² et sur l'évolution de l'âge de retraite des employés de la fonction publique³.

Des stratégies et des mesures ont été mises en œuvre pour recruter, retenir et développer les compétences des employés de la fonction publique norvégienne et pour s'assurer que les besoins futurs seront comblés. Le gouvernement compte réduire le personnel dans les secteurs qui connaissent actuellement un plafonnement (*vocationnaly disabled*), tout en augmentant le personnel dans les secteurs en croissance. Pour ce faire, tous les services disponibles pour les personnes étant sur le programme d'invalidité, sont adaptés. Les programmes d'information, d'orientation et les services de placement sont modifiés et mis à leur disposition.

Les problématiques de recrutement, de rétention et de développement de compétences relèvent de la responsabilité de la politique de gestion du personnel. Or, on identifie la politique salariale comme étant au cœur de la politique de gestion du personnel. Des réformes portant sur la politique salariale ont été mise en œuvre afin de donner aux agences une plus grande liberté dans le choix des mesures retenues pour faire face aux problèmes. Notons à cet effet qu'en Norvège, le recrutement dans le secteur public est décentralisé aux agences et que la coopération entre secteur public et privé dans l'élaboration de politiques salariales est un fait acquis.

Le développement des compétences, le bien-être en milieu de travail et les conditions flexibles de travail sont aussi identifiés par le gouvernement comme étant des éléments importants de la politique de gestion du personnel.

Dans un contexte plus global, le gouvernement norvégien a lancé un programme qui simplifie la fonction publique en la rendant efficace, efficiente et flexible. Le programme a pour mission d'adapter le secteur public à la situation économique nationale et aux besoins des citoyens. Cet effort du gouvernement central a trois buts principaux :

- améliorer la satisfaction des citoyens;

² Un sondage réalisé auprès des employés de la fonction publique en 1998 révèle que les conditions de salaires arrivent au septième rang des critères pouvant rendre la fonction publique attrayante (58 % des répondants). Arrivent en premières places les relations avec les collègues (75 %), la possibilité d'apprendre (73 %) et les possibilités de carrières (69 %). Cependant, à une autre question, des 48 % qui ont répondu vouloir un poste différent de celui qu'ils occupaient au moment du sondage, 61 % justifient leur choix par le désir d'avoir un meilleur salaire tandis que 48% disent vouloir acquérir de nouvelles connaissances. Ces résultats se contredisent.

³ 62 ans en 1999.

- réduire le nombre de règles et de lois pour faciliter la compréhension et la communication avec les citoyens;
- utiliser une partie plus importante des ressources pour la prestation de services et une partie moins importante pour la rédaction de rapports et le respect de la réglementation de l'administration centrale.

Dans ce contexte, les gestionnaires en ressources humaines axent leurs efforts sur le développement des employés, sur la croissance du leadership et sur la consolidation des capacités de compétitivité du secteur public face au secteur privé.

4. MESURES ET PROGRAMMES

▶ Planification stratégique

NORVÈGE 2030. Les autorités norvégiennes ont officiellement lancé leur projet « Norvège 2030 » à l'occasion d'une conférence intitulée « Norvège 2030 : l'utilité des études prospectives pour la réforme de la gestion publique ». Il s'agit d'une expérience novatrice en matière de planification stratégique. Les grands objectifs visés par le projet « Norvège 2030 » sont de deux ordres :

- mieux préparer l'administration publique à s'adapter et à répondre aux défis à long terme et aussi améliorer les bases de planification stratégique des ministères;
- définir cinq visions prospectives du rôle et du fonctionnement de l'administration publique à l'égard du secteur privé et de la société civile en Norvège en l'an 2030.

Des questions telles : Les conditions actuelles de travail dans l'administration publique sont-elles adaptées pour répondre aux défis de l'avenir? Comment les fonctionnaires des ministères seront-ils capables de contribuer à une administration dynamique et adaptable, c'est-à-dire capable à la fois de se renouveler et de contribuer au renouveau d'autres secteurs de la société? sont traitées.

LE SUIVI. Le Ministère du Travail et de la Fonction publique prévoit un suivi de la situation par la collecte de données statistiques concernant son effectif, par des études ponctuelles, par ses relations directes avec les gestionnaires en ressources humaines et par ses contacts réguliers avec les associations d'employés.

▶ Programme de recrutement pour jeunes diplômés

LES FEMMES. Dans un projet d'une durée de quatre ans (1999), le gouvernement s'était fixé comme objectif d'augmenter le nombre de femmes aux postes de cadres supérieurs et intermédiaires. Pour atteindre son objectif, le Ministère du Travail et de la Fonction publique a mis en œuvre un nombre de mesures :

- un engagement d'augmenter le nombre de femmes aux postes de cadres supérieurs et intermédiaires de la part des ministères;
- le Centre pour l'égalité entre les hommes et les femmes a établi une base de données centrale qui comprend une liste de noms de femmes compétentes, où les ministères

peuvent rechercher des candidates et des spécialistes susceptible d'occuper des fonctions de leader;

- le premier programme de mentorat est mis en place;
- des recherches concernant le recrutement, la mobilité et l'équité salariale dans le secteur public;
- des réunions en réseau vise à mettre au point des programmes pilotes locaux qui vise à augmenter le recrutement de femmes.

LES IMMIGRANTS. Dans le *Basic Collective Agreement For the Civil Service 2000-2002* le gouvernement émet ses intentions de réviser les règlements concernant le recrutement et l'intégration des employés d'origines ethniques différentes.

LE PROGRAMME DE FORMATION DANS LA FONCTION PUBLIQUE NORVÉGIENNE. Le Ministère du travail et de la fonction publique a mis en place un programme de formation destiné aux jeunes employés dans huit des seize ministères norvégiens. Le programme débutera en août 2001 et sera d'une durée de 14 mois, pendant lesquelles les participants travailleront dans trois ministères différents. En plus de ces périodes de service, des réunions portant sur des thèmes comme l'économique du secteur public, les législations, les réformes internationales, les techniques de négociation, le réseautage et le développement de plans de carrière seront organisés. Chaque participant se verra assigné un mentor personnel pour toute la période de formation. Huit participants seront recrutés à l'intérieur de la fonction publique, alors que les dix autres proviendront de l'extérieur. Les participants doivent être âgés de moins de 35 ans et ne doivent pas avoir été au service d'un ministère pour plus de 4 ans.

▶ Perfectionnement/formation

LA *COMPETENCE REFORM IN NORWAY*. Cette réforme (1999) a pour mission de répondre aux besoins de la société, des employeurs et des individus en matière de compétences. Les mesures législatives et financières touchent toute la population et ont trait au droit à l'éducation, à la reconnaissance des acquis, aux congés pour études et à l'accès au financement. Dans le cadre de cette réforme, le gouvernement s'est donné un plan d'action en quatre points :

- renforcer les compétences de gestion au sein des agences gouvernementales et faire en sorte qu'elles deviennent des organisations apprenantes;
- mettre à l'épreuve de nouvelles méthodes d'apprentissage et faciliter la communication du savoir par les technologies de l'information;
- améliorer l'échange de connaissances entre les gouvernements central et régionaux;
- être à l'écoute des spécialistes qui sont sur le terrain (par exemple les spécialistes en éducation et les « *social partners* »).

Dans le cadre de cette réforme, un plan d'action « *Gouvernement électronique* » est mis en œuvre. Ce dernier vise à accroître les compétences en technologies des communications et de l'information des employés des gouvernements central et locaux. Le plan s'élabore sur trois ans, de 2001 à 2004. Il veut répondre aux besoins futurs qu'engendrera l'implantation éminente du gouvernement électronique. Les gouvernements locaux sont responsables d'assurer la formation de leurs employés, tandis que le gouvernement central joue un rôle d'appui. Tous les employés du gouvernement bénéficieront de cours sur Internet et cette formation doit leur

procurer un niveau de compétence équivalent à une certification *European Computer Driving Licence*.

Le *Basic Collective Agreement For the Civil Service 2000-2002* prévoit un fonds à la formation et au développement. Cette entente, entre le gouvernement et les associations professionnelles, elle propose un investissement partiellement couvert par l'employé. Le reste est couvert par l'employeur. Le gouvernement et les associations professionnelles proposent la formation continue et l'apprentissage comme étant des mesures essentielles au développement des ressources humaines.

► Conditions de travail

POSTES RÉSERVÉS. Les efforts déployés consistent dans des dispositions prises pour améliorer les conditions de recrutement et de fidélisation du personnel. En février 1999, le Ministère du Travail et de la Fonction publique a dévolu l'autorité aux ministères d'offrir un poste réservé à un fonctionnaire engagé sur un contrat à durée déterminée.

L'ÂGE DE LA RETRAITE. Les caractéristiques démographiques de la Norvège démontrent un phénomène qui est vécu presque mondialement : la population est vieillissante et les jeunes sont de moins en moins nombreux. Pour contrer le manque éventuel de main-d'œuvre, le gouvernement suggère aux agences d'offrir de meilleures conditions de travail et une bonne politique de gestion du personnel aux employés afin que ceux-ci prolongent le nombre d'années sur le marché du travail. La possibilité de développer des compétences est une mesure utilisée dans l'espoir stimuler les personnes qui approchent l'âge de la retraite.

5 PERSONNES RESSOURCES

Mr. Asbjorn Nordli
Advisor
Ministry of Labour and Government Administration
Postboks 8004 Dep.
Akersgt. 59
N-0030 OSLO

6 SOURCES

Ministère du travail et de la fonction publique. *Some additional information about the development in age-distribution in the Norwegian State Sector.*

Ministère du travail et de la fonction publique (Page consultée le 15 août 2001). *The Basic Collective Agreement For The Civil Service 2000-2002*, [en ligne], <http://odin.dep.no/aad/engelsk/publ/veiledninger/002001-990288/index-ind001-b-n-a.html>

Ministère du travail et de la fonction publique (Page consultée le 15 août 2001). *The Norwegian Labour Market 2000*, [en ligne], <http://odin.dep.no/odinarkiv/norsk/dep/aad/2000/eng/002021-990005/index-dok000-b-n-a.html>

Norvège (Page consultée le 15 août 2001) *Norway 2030*, [en ligne], <http://www.norway2030.net>

OCDE. *Country Report on Enhancing the Competitiveness of the Employer- Norway*, HMR Expert Meeting, 5-6 avril 2001.

OCDE (Page consultée le 15 août 2001). *Initiatives récentes dans le domaine de la gestion publique en Norvège*, [en ligne], <http://www.oecd.org/puma/focus/compnd/no-fr.htm>

1 ORGANISME RESPONSABLE

Le *Cabinet Office* est responsable des politiques relatives à la fonction publique.

Coordonnées : Cabinet Office
70 Whitehall
London, SW1A 2AS
United Kingdom
Téléphone : 0207 27- 1234
www.cabinet-office.gov.uk/civilservice

2 CARACTÉRISTIQUES DE L'EFFECTIF DE LA FONCTION PUBLIQUE

La fonction publique britannique emploie actuellement environ 480 000 personnes ce qui représente environ 10 % du total de l'administration publique (scolaire, hospitalier, municipal, etc.), 80 % d'entre elles sont à l'emploi des 111 agences gouvernementales. Les données qui suivent tiennent compte que des ministères et des agences gouvernementales.

2.1 Évolution de l'effectif

	Nombre d'employés permanents à temps plein	Variation (%)
1996	499 902	
1997	482 771	-3,4
1998	468 183	-3,0
1999	466 458	-0,004
2000	478 530	+2,6

2.2 Évolution de l'âge de l'effectif

L'âge moyen du personnel « non-industriel » était de 40 ans en 1999.

2.3 Évolution de la présence des jeunes dans la fonction publique

	1989		1999		Variation
	Nombre d'employés	% du total	Nombre d'employés	% du total	
16-19 ans	13 000	2,5	4 000	1,0	-1,5
20-24 ans	73 000	14,3	21 000	4,8	-9,5
25-29 ans	81 000	15,9	49 000	11,1	-4,8
30-34 ans	66 000	12,9	74 000	16,9	+4,0

La proportion des moins de 25 ans a donc chuté pour passer de 16,8 % en 1989 à 5,8 % en 1999.

En 1999, 36 % des nouveaux employés recrutés avaient moins de 25 ans, comparativement à 40,6 % en 1987-1988, et 52 % avaient moins de 30 ans.

3 LE CONTEXTE BRITANNIQUE

Depuis avril 1996, tous les ministères et les agences se sont vu déléguer de nouvelles responsabilités en matière de rémunération et de classification du personnel, à l'exception du *Senior Civil Service* (emplois de cadres supérieurs).

La fonction publique avoue éprouver de plus en plus de difficulté à attirer les meilleurs candidats, qu'ils soient nouveaux gradués ou à mi-carrière. Pour contrer cette situation, le gouvernement du Royaume-Uni a mis en place différentes actions pour élargir l'entrée de nouveaux diplômés. Pour ce faire, il a entrepris de :

- clarifier avec précision le profil des candidats recherchés;
- repenser le processus de sélection en conséquence;
- changer l'image de la fonction publique, entre autres par de la publicité et l'information sur le travail et les conditions de travail dans la fonction publique.

Une récente rencontre, qui réunissait les directeurs de ressources humaines, a permis de mettre de l'avant différentes orientations relatives à la réforme du service public. Parmi ces orientations, quelques-unes touchent plus particulièrement le recrutement et la rétention. Par exemple, les directeurs ont proposé de développer davantage de leaders chez des individus en début de carrière. Ils ont également mis l'accent sur l'équilibre à atteindre entre le travail et la vie privée, sur les nouvelles valeurs devant susciter l'engagement des employés, sur la mobilité du personnel, sur différents incitatifs financiers associés au rendement, etc.

4 MESURES ET PROGRAMMES

▶ Planification stratégique

Le gouvernement britannique a, par la suite, proposé une réforme de la fonction publique dans laquelle on retrouve un plan stratégique, *Bringing in and Bringing on Talent*, qui précise ces orientations. On y fait état des problèmes qu'éprouve la fonction publique à attirer, motiver et retenir les talents nécessaires pour l'avenir. Le plan fixe six objectifs principaux dont trois s'adressent tout particulièrement aux jeunes. De ces objectifs découlent une série de mesures. Les grands objectifs sont les suivants :

OBJECTIF DE RECRUTEMENT. L'objectif fixé est de rendre la carrière dans la fonction publique plus attirante, en faisant en sorte qu'elle soit conçue comme une organisation flexible qui offre des possibilités de prendre de l'expérience et de développer diverses habiletés. Une série de cinq mesures est proposées :

- recruter des candidats par des canaux diversifiés, en présentant la possibilité de travailler dans plusieurs ministères et d'être affecté à plusieurs fonctions au cours de leur carrière, y compris à l'extérieur de la fonction publique. Cette mesure s'appuie

tout particulièrement sur le programme *Fast Stream*, décrit ci-dessous, est actuellement en révision pour le concours 2001.

- renouveler l'image de la fonction publique pour qu'elle reflète les réalités actuelles et élaborer une campagne de marketing sur plusieurs années avec l'aide de consultants professionnels. Cette campagne devra mettre l'accent sur le rôle de la fonction publique et sur ce qu'elle offre à ceux qui y travaillent.
- favoriser une meilleure coordination interministérielle en utilisant des sites web interreliés et une information commune. Le site *Gateway for Civil Service Recruitment* a été implanté en juin 2000 pour concrétiser cette mesure.
- identifier les personnes qui projettent une image appropriée du service public afin qu'ils agissent comme « ambassadeurs » de manière à créer un réseau de recruteurs.
- attirer les jeunes, grâce à des stages ou à des expériences de travail, pendant une année d'expérimentation ou pendant la période estivale. Les ministères doivent développer des programmes de stages afin de donner une opportunité de travail à des individus possédant une expérience limitée. Ces programmes doivent offrir une expérience de travail utile et inclure un mentorat ou une supervision.

REPÉRAGE DE TALENTS. L'objectif est d'identifier, au sein de la fonction publique, les jeunes les plus talentueux et voir à leur développement.

MOVERS AND SHAKERS. Après avoir identifié les jeunes les plus talentueux, il faut assurer le développement de ces derniers afin de faire en sorte que les futurs leaders de la fonction publique soient des individus aux habiletés et aux expériences exceptionnelles.

Quant aux deux derniers objectifs, les mesures prises sont les suivantes :

- Identifier et développer les individus qui ont le plus grand potentiel. Pour ce faire, les ministères doivent élaborer des programmes de développement en s'appuyant sur les éléments internes ou externes afin d'offrir aux jeunes la possibilité d'exercer un leadership très tôt dans leur carrière. Les gestionnaires doivent encourager les jeunes à participer à des séances d'évaluation et assurer un appui financier à ceux qui doivent voyager ou être relocalisés pour profiter d'opportunités de développement. Une coordination centrale est également nécessaire afin d'offrir une variété d'opportunités aux individus talentueux à travers l'ensemble de la fonction publique. Il s'agit de faciliter la mobilité et les échanges.
- Mettre en place des programmes de développement qui offrent des opportunités de formation dans les secteurs privé et communautaire, grâce à des ententes intersectorielles.
- Afin de favoriser la mobilité entre les ministères, les emplois disponibles doivent être affichés dans tous les ministères grâce à un site web centralisé (Intranet).

- Permettre aux personnes talentueuses d’assumer rapidement des responsabilités de gestion et d’acquérir une expérience de leadership tout en favorisant la promotion rapide de ces derniers en levant les restrictions généralement associées aux mises en candidature.
- Permettre l’acquisition d’une expérience de gestion directe tôt dans la carrière, que ce soit à l’intérieur ou à l’extérieur de la fonction publique, par ceux qui semblent avoir les qualités nécessaires pour occuper des positions « seniors ». À cet effet, la gestion des personnes et la gestion opérationnelle doivent être incluses dans le programme *Fast Stream*.
- Élaborer un programme préparatoire à la relève.
- Développer davantage d’initiatives qui permettent la formation continue. Cette mesure cible plus particulièrement le *Public Sector MBA*, qui doit offrir une combinaison d’études et de formation. Pour le moment, le *PSMBA* attire surtout le personnel dans la mi-trentaine, mais il pourrait éventuellement cibler les jeunes recrues.

► **Image et information sur l’emploi dans la fonction publique**

Le site web de l’agence expose également le résultat d’une recherche menée par le Centre de Développement du Service, qui révèle que le niveau des salaires des postes « juniors » est légèrement plus faible que leurs équivalents dans le secteur privé. Cette différence s’accroît à mesure que l’on monte en grade. Cependant, on croit que la possibilité de faire carrière dans plusieurs directions est un avantage pour le Service. Le site web présente également divers exemples d’emplois disponibles et dresse la liste des qualités nécessaires pour les occuper.

► **Programme de recrutement pour jeunes diplômés**

Le programme *Fast Stream* s’adresse aux jeunes diplômés. Il offre des opportunités de formation et de carrières dans la fonction publique nationale, les services diplomatiques, la fonction publique de l’Union Européenne et au Parlement. Il permet de recruter des spécialistes dans des disciplines comme les statistiques, les sciences, le génie, l’économie et les communications. Tous les participants au concours qui obtiennent la note requise se verront offrir un poste dans la fonction publique nationale. Le programme tente aussi de favoriser la présence des femmes, des minorités ethniques et des personnes handicapées dans la fonction publique. Le programme est ouvert aux finissants (37 % des candidatures en 1999), aux jeunes sans emploi (29 %) et aux jeunes déjà en emploi (34 %). L’âge moyen des candidats retenus était de 24 ans en 1999.

Notons que les critères de recrutement ont dernièrement été modifiés, afin de mieux refléter les habiletés et les qualités que doit posséder un employé de la fonction publique et ce dans le cadre de la réforme visant à moderniser le gouvernement.

Le participant, lors de son recrutement, établit un programme de développement personnalisé avec son gestionnaire. Il commence à travailler dès le début du processus et se voit habituellement assigné à différents postes afin de développer un large éventail d’habiletés et se familiariser avec les différents aspects des activités de son ministère. Certains ministères offrent un programme de mentorat, alors que d’autres offrent un jumelage avec une recrue plus expérimentée. La formation pratique sera complétée par une série de cours et du temps

d'étude. Ces cours sont dispensés à raison d'une moyenne de quinze jours par an et incluent des cours de base qui permettent de comprendre la structure et le fonctionnement de la fonction publique.

En 1999, le programme a comblé 69 % des postes vacants, mais on a éprouvé de sérieuses difficultés dans le recrutement adressé aux spécialistes en science et génie, en économie et en statistiques. Les demandes pour l'ensemble du programme ont connu une augmentation de 20 %. La proportion de femmes parmi les candidats a augmenté de 45 % à 47 % et, pour la première fois, elles représentent 50 % des candidats retenus. Quant aux minorités ethniques, les candidatures ont augmenté très légèrement, celles-ci représentant 13,2 % du total des candidatures. Finalement, le nombre de candidatures de personnes handicapées a diminué.

PROGRAMME DE GESTIONNAIRE JUNIOR. Pour les personnes qui ne sont pas des nouveaux diplômés on offre, parallèlement au *Fast Stream*, un programme de gestionnaire « junior » (le premier niveau de gestionnaire). Notons que ce programme demeure également ouvert aux diplômés qui n'auraient pas pu accéder au *Fast Stream*. Une fois en poste, ceux qui ont un fort potentiel peuvent être associés au volet interne du *Fast Stream*. En plus de la formation en emploi, les participants peuvent recevoir une formation additionnelle par différents cours.

Exemple d'une agence : Le *Government Information and Communication Service* (GICS) propose, sur son site web, un guide sur les possibilités de carrière dans cette agence. L'accent est mis, entre autres, sur la diversité des emplois et sur la performance de l'organisation. En ce qui concerne la procédure de recrutement, il est conseillé aux candidats de se rendre à un centre d'évaluation (*Assessment Centre*) afin de vérifier leurs aptitudes à réaliser le type de travail effectué à l'agence. Ce test permet aux éventuels candidats d'auto-évaluer leur degré d'intérêt et de compétences pour l'emploi convoité avant le début du processus de recrutement.

► Perfectionnement/formation

Un fois recruté, le candidat recevra une formation de trois jours au *Civil Service College*, portant sur le gouvernement, le Parlement et l'Europe, en plus de comprendre des exercices lui permettant de se familiariser avec certains des sujets sur lesquels le Service est appelé à travailler. Un cours modulaire en information publique est également disponible, en plus d'un cours de trois jours pour les spécialistes de l'information. En outre, le Centre de développement du service tient un catalogue qui répertorie les cours externes qui sont considérés comme particulièrement utiles.

Les promotions attribuées au GICS dépendent du niveau de succès atteint au *Promotion Assessment Centre* (PAC). L'évaluation du PAC permet de tester les habiletés et les compétences professionnelles des candidats, et ce à tous les niveaux hiérarchiques. Les simulations comprennent une entrevue avec présentation et un exercice écrit. Le développement de la carrière passe également par une expérience dans les deux champs d'expertise du Service, soit la presse et le marketing. Il est également possible de choisir entre une carrière de généraliste et une carrière de spécialiste. Une évaluation de la performance des employés est réalisée régulièrement dans la première année de service, pour ensuite s'effectuer sur une base annuelle.

5 PERSONNE RESSOURCE

Civil Service Reform
Cabinet Office, Room 2.6
Admiralty Arch
The Mall
London, SW1A 2WH
csreform@cabinet-office.x.gsi.gov.uk

Pour le *Fast Stream Development Programme* :
fsesd.recruit.co@gtnet.gov.uk

6 SOURCES

Cabinet Office. *Bringing in and Bringing on Talent : Civil Service Reform - A Report to the Meeting of Permanent Heads of Departments*, [en ligne],
<http://www.cabinet-office.gov.uk/civilservice-reform/documents/talent.pdf>

Cabinet Office. *Equal Opportunities in the Civil Service Data Summary 1999*, [en ligne],
<http://www.cabinet-office.gov.uk/civilservice/index/publish.htm>

Cabinet Office (Page consultée le 27 juin 2001). *Latest Civil Service Numbers Published*, [en ligne], http://www.cabinet-office.gov.uk/2001/news/010615_latestcivilservicenumbers.htm

Cabinet Office (Civil Service). *Fast Stream Recruitment Report 1999-2000*, [en ligne],
<http://www.civil-service.gov.uk/jobs/apps/fsrep.pdf>

Cabinet Office (Civil Service) (Page consultée le 16 juillet 2001). *Government Recruitment Gateway- Fast Stream*, [en ligne], <http://www.civil-service.gov.uk/jobs/fs/index.htm>

Cabinet Office (Civil Service) (Page consultée le 2 août 2001). *Cabinet Office Diversity Website*, [en ligne], <http://www.diversity-whatworks.gov.uk>

Cabinet Office (Civil Service), (Page consultée le 1^{er} août 2001). *Recruitment Gateway*, [en ligne], <http://www.civil-service.gov.uk/jobs>

Cabinet Office (Civil Service), *Report to the Prime Minister on Civil Service Reform*, [en ligne],
http://www.cabinet-office.gov.uk/civilservice-reform/documents/cs_reform_report.pdf

Government Information and Communication Service (Page consultée le 1^{er} août 2001). *About GICS*, [en ligne], <http://www.gics.gov.uk/about/>

Government Information and Communication Service (Page consultée le 1^{er} août 2001). *Careers Handbook*, [en ligne], <http://www.gics.gov.uk/handbook/careers/>

Government Statistical Service. *Civil Service Statistics 1999*, [en ligne]. <http://www.civil-service.gov.uk/statistics/documents/pdf/css99.pdf>

OCDE. Public Management Committee, *Leadership Development Strategies in the United Kingdom Civil Service*, HMR Working Party Meeting, Paris, juillet 2000.

1 ORGANISMES RESPONSABLES

Ministère de la Justice
National Council For Quality And Development

2 CARACTÉRISTIQUES DE L'EFFECTIF DE LA FONCTION PUBLIQUE

2.1 Évolution de l'effectif

Juin 2001 : 178 962

2.2 Évolution de l'âge de l'effectif

Âge moyen de l'effectif : 44.5 ans

2.3 Évolution de la présence des jeunes dans la fonction publique

	1990	1998	Variation
	% du total	% du total	%
16-19 ans	1,0	0,5	-0,5
20-24 ans	6,0	2,5	-3,5
25-29 ans	9,0	8,5	-0,5
30-34 ans	10,5	12,0	+1,5

3 LE CONTEXTE

Au cours des dernières années, le gouvernement suédois s'est efforcé de simplifier le fonctionnement de son administration publique. De fait, la Suède est l'un des pays de l'OCDE qui a le plus décentralisé la gestion des ressources humaines vers les agences. Les dirigeants des agences ont dorénavant les pleins pouvoirs en ce qui concerne l'embauche, l'évaluation et le licenciement de leur personnel. Depuis 1994, les négociations des conventions collectives se font au niveau des agences. L'administration centrale a comme responsabilités d'élaborer les politiques liées au personnel et de nommer les dirigeants d'agences.

Le gouvernement suédois éprouve des difficultés pour attirer des jeunes en son sein. Le problème vient particulièrement de la compétition avec le secteur privé, notamment sur le plan des salaires offerts et sur les plans de carrières imprécis du secteur public. Les spécialistes en TI, les vérificateurs internes et les économistes sont les principales formations recherchées par le secteur public. Toutefois, le gouvernement signale qu'il est tout aussi difficile de retenir que de recruter des jeunes gradués. D'ailleurs, il existe un grand roulement de personnel dans le groupe d'âge des 20-34 ans. Les principales causes du problème de recrutement proviennent d'une part de la situation démographique et du vieillissement de la population et d'autre part, des stratégies plus efficaces développées par le secteur privé pour attirer les jeunes.

L'importante récession économique qui a frappé la Suède ces dernières années a entraîné deux conséquences importantes sur le marché de l'emploi. D'abord, une hausse de l'âge moyen des travailleurs, qui passe de 41 ans à plus de 44 ans; ensuite une augmentation du travail à temps partiel, qui affecte principalement les jeunes travailleurs. Toutefois, cette tendance est peut-être à la veille d'être renversée puisque le nombre de nouveaux diplômés qui se trouvent un emploi permanent dans le secteur public est en hausse depuis 1999.

4 MESURES ET PROGRAMMES

Diverses solutions ont été mises en œuvre par le gouvernement suédois afin d'accroître la présence des jeunes au sein de la fonction publique.

► Image et information sur l'emploi dans la fonction publique

Le gouvernement désire modifier l'image de la fonction publique afin de la rendre plus attrayante. L'administration publique doit être perçue comme un lieu de travail stimulant et qui possède une grande adaptabilité aux changements. Il est impératif pour l'administration publique de démontrer qu'elle est un lieu où peut s'exprimer le leadership et la créativité des individus. En somme, il s'agit de faire la promotion d'un lieu de travail dynamique à la recherche d'individus compétents. Il faut rappeler que les outils et les moyens pour modifier l'image de la fonction publique sont sous la responsabilité de chaque agence.

► Perfectionnement/formation

Afin d'attirer et de retenir les jeunes, les agences doivent faire connaître les possibilités de formation et de développement qu'elles offrent à leurs employés.

Les agences suédoises ont la responsabilité de former leur personnel. Afin de les aider dans ces démarches, le gouvernement a mis sur pied le *National Council for Quality and Development*. Cet organisme a comme mandat de favoriser le développement et la formation des employés du secteur public dans le but de s'assurer que la fonction publique emploie des individus qualifiés.

Le gouvernement offre à ses nouveaux gestionnaires un programme d'initiation à l'appareil administratif. Ce dernier comprend un ensemble de cours qui portent sur les connaissances administratives essentielles et le fonctionnement de l'administration centrale. Une partie des frais de formation est assumée par le *National Council for Quality and Development*.

► Conditions de travail

Dans un marché de l'emploi compétitif, les agences doivent développer des milieux de travail stimulants avec des environnements adaptés. Selon le plan d'action du gouvernement intitulé *Public Administration in the Service of Democracy – An Action Programme*, elles doivent élaborer des politiques de personnel de qualité, incluant les questions de rémunération. Les agences sont responsables de la négociation de ces aspects, elles sont donc en mesure d'élaborer des politiques qui répondent aux exigences de leur mission.

Le gouvernement a mandaté la *Swedish Agency for Public Management* et le *National Council for Quality and Development* pour qu'ils réalisent une évaluation des mesures prises pour attirer et retenir les jeunes au sein de la fonction publique. Les résultats de ces évaluations ne sont pas encore disponibles.

5 PERSONNE RESSOURCE

Monica Wåglund
National Council For Quality And Development
Téléphone : +46 8 786 97 00
Télécopieur : +46 8 786 97 99
monica.waglund@kr.se

6 SOURCES

Ministère de la Justice (Page consultée le 27 août 2001). *Public Administration in the Service of Democracy – An Action Programme*, Stockholm, 2000, [en ligne],
<http://justitie.regeringen.se/inenglish/pressinfo/pdf/publicadministration.pdf>

Swedish Agency for Administrative Development (Page consultée le 27 août 2001). *The Swedish Central Government in Transition 1999*, Stockholm, 1999, [en ligne],
<http://www.statskontoret.se/pdf/199915A.pdf>

Swedish Agency for Government Employers (Page consultée le 27 août 2001). *Central Government ans Delegated Employer Responsibility – a Swedish Model*, Stockholm, 2001, [en ligne],
<http://www.arbetsgivarverket.se/inenglish/default.htm>

CARTABLE 1

AUSTRALIE

- ▶ About Our 2002 Graduate Program
- ▶ APS Employment Reform - a Summary
- ▶ New Apprenticeships
- ▶ Public Service Commissioner
- ▶ Rapport sur la fonction publique - Australie
- ▶ State of the Service Report 1999-00

CANADA - FÉDÉRAL

- ▶ A Canadian model for increasing competitiveness (March 2001)
- ▶ A Canadian model for increasing competitiveness (April 2001)
- ▶ Devenir un employeur de premier choix : Rapport spécial
- ▶ Examen de la fonction de rémunération : une voie vers le changement
- ▶ Huitième rapport annuel - L'économie et la société du savoir
- ▶ Human Resource Simulation Exercise for Candidates applying through the Post-Secondary Recruitment Campaign
- ▶ La fonction publique : une organisation apprenante d'un océan à l'autre
- ▶ Le perfectionnement professionnel dans la fonction publique fédérale
- ▶ Lignes directrices pour le développement d'un programme de mentorat
- ▶ Politique du Programme de stagiaires en gestion
- ▶ Pratiques exemplaires de recrutement et de maintien de l'effectif au sein de la fonction publique fédérale
- ▶ Programme de gestion du rendement (PGR) pour le groupe de la direction - Lignes directrices 2000
- ▶ Rapport annuel 1998 du Conseil du renouvellement du personnel
- ▶ Rapport du Sous-comité du CHF sur le mieux-être en milieu de travail
- ▶ Rapport du Sous-comité du CHF sur le recrutement
- ▶ Redécouvrir la fonction publique : Reconnaître la valeur d'une institution essentielle
- ▶ Renouvellement du leadership dans la fonction publique

CARTABLE 2

CANADA - ALBERTA

- ▶ Building our future (trois dépliants)
- ▶ Alberta Personnel Administration Office
- ▶ Corporate Human Resource Development Strategy
- ▶ Corporate Human Resource Development Strategy - 2000/01 Final Report
- ▶ Corporate Human Resource Plan 2001-2004
- ▶ Corporate Learning Strategy
- ▶ Financial Assistance
- ▶ Guide to Human Resource Initiatives in the Alberta Public Service
- ▶ Your Guide to 1st choice

CANADA - ONTARIO

- ▶ An Update On Your Government's Action Plan
- ▶ Commission de la fonction publique - Rapport annuel 1997-1998 et 1998-1999
- ▶ Commission de la fonction publique - Rapport annuel 1999-2000
- ▶ Projet de loi 25
- ▶ Secrétariat du Conseil de gestion - Plan d'activités 2001-2002

DANEMARK

- ▶ Central Government Personnel Policy - Taking word into action Summary
- ▶ The speech of the Danish Minister of Finance at the OECD seminar

ÉTATS-UNIS

- ▶ Achieving a Balance: meeting work and family obligations
- ▶ Group Retention Allowances
- ▶ Recruiting and Retaining Financial Management Employees -- Useful Tools
- ▶ Recruitment Bonuses
- ▶ Retention Allowances
- ▶ Retirement Trends Underscore the Importance of Succession Planning
- ▶ Strategic Plan
- ▶ The 3Rs: Lessons Learned from Recruitment, Relocation, and Retention Incentives

FRANCE

- ▶ Emplois jeunes
- ▶ La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences : anticiper pour mieux gérer
- ▶ L'emploi dans la fonction publique
- ▶ Les recrutements par concours dans la fonction publique de l'État en 1998

LIVRES

- ▶ La fonction publique et la réforme de l'État - Rapport annuel
- ▶ Séries Longues sur l'emploi dans la fonction publique 1980-1998

NORVÈGE

- ▶ Country Report on Enhancing the Competitiveness of the Public Employer - Norway
- ▶ Initiatives récentes dans le domaine de la gestion publique en Norvège
- ▶ Norway 2030
- ▶ The Basic Collective Agreement for the Civil Service 2000-2002

CARTABLE 3

ROYAUME-UNI

- ▶ Bringing in and Bringing on Talent
- ▶ Fast stream - Recruitment Report 1999-2000
- ▶ Rapport sur la fonction publique Royaume-Uni
- ▶ Report to the Prime Minister from sir Richard Wilson, Head of the Home Civil Service

SUÈDE

- ▶ Central government and delegated employer responsibility - a Swedish Model
- ▶ Public Administration in the Service of Democracy - an Action Programme

TABLEAU SYNTHÈSE SUR LE RENOUELEMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE

	AUSTRALIE	CANADA/FÉDÉRAL	CANADA/ALBERTA	CANADA/ONTARIO	DANEMARK	ÉTATS-UNIS	FRANCE	NORVÈGE	ROYAUME-UNI	SUÈDE
ORGANISME RESPONSABLE	PUBLIC SERVICE AND MERIT PROTECTION COMMISSION	SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR	ALBERTA PERSONNEL ADMINISTRATION OFFICE	SECRETARIAT DU CONSEIL DE GESTION	MINISTÈRE DES FINANCES	OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT	MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT	MINISTÈRE DU TRAVAIL ET DE LA FONCTION PUBLIQUE	CABINET OFFICE	MINISTÈRE DE LA JUSTICE
CONTEXTE	• PROBLÈME EXISTANT • DÉCENTRALISATION IMPORTANTE VERS LES AGENCES	• PROBLÈME EXISTANT • GESTION TROP RIGIDE, LINÉAIRE ET COMPLEXE • COMITÉS D'ÉTUDES	• PROBLÈME EXISTANT • COMITÉS D'ÉTUDES	• PROBLÈME ENVISAGÉ • GOUVERNEMENT ENCORE EN DÉCROISSANCE	• PROBLÈME ENVISAGÉ • COMPÉTITION FORTE DU PRIVÉ	• PROBLÈME ENVISAGÉ • CONTINU DE DÉCROÎTRE • REMPLACEMENT CIBLÉ • COMPÉTITION DU PRIVÉ	PROBLÈME INEXISTANT SAUF DANS LES ADMINISTRATIONS RÉGIONALE, SCOLAIRE, ET POLICIÈRE	• PROBLÈME ENVISAGÉ • RECRUTEMENT DÉCENTRALISÉ AUX AGENCES	• PROBLÈME EXISTANT • DÉCENTRALISATION IMPORTANTE VERS LES AGENCES	• PROBLÈME EXISTANT • DÉCENTRALISATION COMPLÈTE VERS LES AGENCES
PLANIFICATION STRATÉGIQUE	RELÈVE DES AGENCES	RECOMMANDÉE PAR LE SOUS-COMITÉ DES HAUTS FONCTIONNAIRES SUR LE RECRUTEMENT	PLAN STRATÉGIQUE À TROIS PRIORITÉS : APPRENTISSAGE CONTINUE, DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP, RECRUTEMENT	PLAN DES RESSOURCES HUMAINES POUR 2003	NON IDENTIFIÉ	PLAN STRATÉGIQUE DE L'OFFICE OF PERSONAL MANAGEMENT	GESTION PRÉVISIONNELLE DES EFFECTIFS	<i>NORVÈGE 2030</i>	PLAN STRATÉGIQUE AVEC OBJECTIFS DE RECRUTEMENT, DE TALENTS ET DE LEADERS	PLAN D'ACTION : <i>PUBLIC ADMINISTRATION IN THE SERVICE OF DEMOCRACY – AN ACTION PROGRAMME</i>
CARACTÉRISTIQUES LÉGALES ET ADMINISTRATIVES	MODIFICATIONS À LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE	ADOPTION DE LA LOI SUR LA RÉFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE.	NON IDENTIFIÉ	• ÉLIMINATION DES RESTRICTIONS À L'EMBAUCHE • MODERNISATION DU CADRE LÉGISLATIF • RÉVISION DE LA LOI SUR LA FONCTION PUBLIQUE	NON IDENTIFIÉ	PLUSIEURS AJUSTEMENTS ADMINISTRATIFS ET LÉGAUX	NON IDENTIFIÉ	• RÉFORME DE LA POLITIQUE SALARIALE • RÉVISION EN COURS DES RÈGLEMENTS CONCERNANT LE RECRUTEMENT DE CANDIDATS D'ORIGINES ETHNIQUES DIFFÉRENTES	AJUSTEMENTS AUX CRITÈRES DE RECRUTEMENT D'UNE FONCTION PUBLIQUE MODERNE.	DEPUIS 1994 LES NÉGOCIATIONS COLLECTIVES SE FONT AU NIVEAU DES AGENCES

MOYENS ET PROGRAMMES

IMAGE ET INFORMATION SUR L'EMPLOI DANS LA FONCTION PUBLIQUE	RELÈVE DES AGENCES	• TOURNÉE CANADIENNE • COORDINATION POLITICIENS/CADRES • PARTICIPATION À DES EXPOSITIONS ET ATELIERS	• PUBLICATIONS PLUS ATTRAYANTES • EXPLOITATION D'INTERNET • GUIDE D'EMPLOI • PROGRAMME D'AMBASSADEURS	AMÉLIORATION DES SERVICES AUX CITOYENS	• SALONS DE L'EMPLOI • PUBLICITÉ DANS LES MÉDIAS • DÉVELOPPEMENT D'UN SITE INTERNET	AMÉLIORATION DES SERVICES AUX CITOYENS	NON IDENTIFIÉ	NON IDENTIFIÉ	• CAMPAGNE DE MARKETING • IDENTIFICATION D'AMBASSADEURS DANS LES MINISTÈRES ET ORGANISMES • SITE INTERNET	• DÉCENTRALISÉ AUX AGENCES • FAIRE LA PROMOTION DU DYNAMISME, DU LEADERSHIP ET DE LA CRÉATIVITÉ
SALAIRE/MARCHÉ	CHAQUE ORGANISME PEUT AJUSTER LE SALAIRE	• STRATÉGIE À LONG TERME • RÉVISION DU SALAIRE EN FONCTION DU MARCHÉ	SALAIRE DE BASE EN FONCTION DU MARCHÉ • BONUS • SUPPLÉMENT POUR FACILITER LE RECRUTEMENT	NON IDENTIFIÉ	ÉTUDE EN COURS	CHAQUE ORGANISME PEUT AJUSTER LE SALAIRE ET BONUS	L'ÉTAT EST VU COMME UN COMPÉTITEUR DÉLOYAL	LA POLITIQUE SALARIALE RELÈVE DES AGENCES	CHAQUE AGENCE PEUT AMENER SES PROPRES AJUSTEMENTS	• RELÈVE DES AGENCES
ENQUÊTES ET RECHERCHES	NON IDENTIFIÉ	• SONDAJE CHEZ LES UNIVERSITAIRES • ÉTUDE COMPARATIVE DES <i>BEST PRACTICES</i> SUR LE MÉRITE • SONDAJE CHEZ LES ÉTUDIANTS ET EMPLOYÉS TEMPORAIRES	SONDAJE AUPRÈS DES ÉTUDIANTS	CONSULTATION AUPRÈS DES MINISTÈRES	ÉVALUATION DE LA SATISFACTION DES EMPLOYÉS AU TRAVAIL	ÉTUDE SUR LES PROBLÈMES ASSOCIÉS AU RECRUTEMENT	NON IDENTIFIÉ	• SONDAJE AUPRÈS DES EMPLOYÉS • SUIVI CONSTANT DES DONNÉES STATISTIQUES DE L'EFFECTIF	ENQUÊTE COMPARATIVE ENTRE LES SALAIRES OFFERTS DANS LE PUBLIC ET LE PRIVÉ	NON IDENTIFIÉ
PROGRAMMES D'EXPÉRIENCE DE TRAVAIL DANS LA FONCTION PUBLIQUE	PROGRAMME COOPÉRATIF	• PROGRAMME D'EMPLOI POUR L'ÉTÉ • PROGRAMMES COOPÉRATIF D'INTERNAT • PROGRAMME D'ADJOINT DE RECHERCHE	• PROGRAMME D'EMPLOI POUR L'ÉTÉ • PROGRAMME COOPÉRATIF • PROGRAMME D'EXPÉRIENCE DE TRAVAIL AVEC POSSIBILITÉ DE CRÉDITS SCOLAIRES	PROGRAMME D'EMPLOI POUR L'ÉTÉ	NON IDENTIFIÉ	PROGRAMME COOPÉRATIF	• PROGRAMME COOPÉRATIF : QUALIFICATION PROFESSIONNELLE SANCTIONNÉE PAR UN DIPLÔME • PROGRAMME DE TRAVAIL POUR JEUNES SANS EMPLOI	NON IDENTIFIÉ	ÉTUDE LA POSSIBILITÉ DE DÉVELOPPER UN PROGRAMME POUR LES JEUNES AVEC EXPÉRIENCE LIMITÉE	NON IDENTIFIÉ
PROGRAMMES DE RECRUTEMENT POUR JEUNES DIPLÔMÉS	PROGRAMMES PROPRES AUX ORGANISMES	• PROGRAMME DE STAGES EN GESTION • PROGRAMME DE FORMATION POUR ÉCONOMISTES • PROGRAMME DE STAGES EN S&T • PROGRAMME DE RECRUTEMENT POSTSECONDAIRE	• PROGRAMME DE STAGES	PROGRAMMES DE STAGES : 80 % OBTIENNENT UN EMPLOI	LE GOUVERNEMENT DÉSIRE DÉVELOPPER UN PROGRAMME DE STAGES POUR LES TITULAIRES D'UN DIPLÔME UNIVERSITAIRE	DIVERS OUTILS POUR FAVORISER LE RECRUTEMENT	NON IDENTIFIÉ	• PROGRAMME VISANT À AUGMENTER LE NOMBRE DE FEMMES • RECRUTEMENT DES EMPLOYÉS D'ORIGINES ETHNIQUES DIFFÉRENTES	• PROGRAMME (CENTRAL) DE GESTIONNAIRE JUNIOR • RESPONSABILITÉ DES AGENCES	NON IDENTIFIÉ
PROGRAMME D'ACCUEIL	• PROGRAMME GÉNÉRAL AJUSTÉ AUX BESOINS DES DIFFÉRENTES AGENCES • MENTORAT	PROGRAMME GÉNÉRAL AJUSTÉ AUX BESOINS DES DIFFÉRENTS MINISTÈRES	PROGRAMMES PROPRES À CHAQUE MINISTÈRE	NON IDENTIFIÉ	NON IDENTIFIÉ	NON IDENTIFIÉ	NON IDENTIFIÉ	NON IDENTIFIÉ	• PROGRAMMES DE MENTORAT • PROGRAMME DE JUMELAGE À UNE RECRUE PLUS EXPÉRIMENTÉE • RESPONSABILITÉ DES AGENCES	PROGRAMME D'INITIATION À L'APPAREIL ADMINISTRATIF POUR LES NOUVEAUX GESTIONNAIRES
PERFECTIONNEMENT/FORMATION	• LA FORMATION RELÈVE DES DIFFÉRENTES ADMINISTRATIONS	• AFFECTATION INTERMINISTÉRIELLE • ÉCHANGE ENTRE ORGANISMES FÉDÉRAUX • CENTRE DE FORMATION PROFESSIONNEL	• PLAN DE FORMATION GÉNÉRALE AJUSTÉ AUX BESOINS DES DIFFÉRENTS MINISTÈRES • SITE INTERNET SUR LES ACTIVITÉS GOUVERNEMENTALES	• CENTRE DE DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP • PLAN ANNUEL DE FORMATION	MESURES POUR AMÉLIORER ET DÉVELOPPER LE LEADERSHIP EN GESTION	• NOMBREUX COURS • CENTRE DE FORMATION • SITE INTERNET D'INFORMATION POUR LES EMPLOYÉS	STAGES DE FORMATION DANS PLUSIEURS ADMINISTRATIONS PUBLIQUES ÉTRANGÈRES	• <i>COMPETENCE REFORM</i> • FORMATION EN TI • FONDS À LA FORMATION ET AU DÉVELOPPEMENT • PROGRAMME DE FORMATION POUR JEUNES EMPLOYÉS	<i>CIVIL SERVICE COLLEGE</i> • DÉVELOPPEMENT PERSONNALISÉE • EXPÉRIENCE DE GESTION VARIÉE • FORMATION CONTINUE	• RELÈVE DES AGENCES • <i>NATIONAL COUNCIL FOR QUALITY AND DEVELOPMENT</i>
ÉCHANGE DE CONNAISSANCES	NON IDENTIFIÉ	• TROUSSE DE LEADERSHIP ET DE L'APPRENTISSAGE • RECUEIL DE <i>BEST PRACTICES</i>	RÉTROACTION SUR LA PERFORMANCE AU TRAVAIL	NON IDENTIFIÉ	SITE INTERNET SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	NON IDENTIFIÉ	NON IDENTIFIÉ	<i>COMPETENCE REFORM</i>	NON IDENTIFIÉ	NON IDENTIFIÉ
CONDITIONS DE TRAVAIL	• RELÈVE DES AGENCES • SALAIRE ASSOCIÉ AU RENDEMENT	• BASE D'UNE POLITIQUE DE RECONNAISSANCE : APPLICATION PAR LES MINISTÈRES • PROGRAMME DE RÉCOMPENSES AU RENDEMENT	NON IDENTIFIÉ	RÉCOMPENSE POUR SOULIGNER LES RÉALISATIONS EXCEPTIONNELLES	PRIME AU RENDEMENT	• BONUS • PRIME AU RENDEMENT • QUALITÉ MILIEU DE TRAVAIL	NON IDENTIFIÉ	• POSTES RÉSERVÉS • REPOUSER L'ÂGE DE LA RETRAITE	• INCITATIF FINANCIER ASSOCIÉ AU RENDEMENT • PROMOTIONS DÉPENDENT DE L'ÉVALUATION (CENTRE D'ÉVALUATION)	• RELÈVE DES AGENCES • POLITIQUES DU PERSONNEL ET DE LA RÉMUNÉRATION ADAPTÉES AUX EXIGENCES
PERSONNEL DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	NON IDENTIFIÉ	• AMÉLIORER LA QUALITÉ DES AGENTS DE GESTION DU PERSONNEL • COMITÉ SUR LA MODERNISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	750 000\$ POUR LA RECHERCHE ET LE DÉVELOPPEMENT DE NOUVELLES APPROCHES EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	REHAUSSER LES CAPACITÉS DU PERSONNEL DES RESSOURCES HUMAINES À FOURNIR UN SOUTIEN STRATÉGIQUE	GUIDE SUR L'ÉVALUATION DES POLITIQUES DE PERSONNEL	LABORATOIRE D'EXPÉRIMENTATION DE NOUVELLES FORMES DE GESTION	NON IDENTIFIÉ	NON IDENTIFIÉ	NON IDENTIFIÉ	ÉVALUATION DES MESURES PRISES POUR ATTIRER ET RETENIR LES JEUNES AU SEIN DE LA FONCTION PUBLIQUE