**Setting the Case for an Evaluation Framework   
for Innovative Human Resources Initiatives in the Federal Public Service**

**Une démarche d’élaboration d’un cadre d’évaluation des initiatives innovantes en ressources humaines dans la fonction publique fédérale**

*Caroline Le Bouthillier[[1]](#footnote-1), Shasta Mund[[2]](#footnote-2), Mathieu Provencher[[3]](#footnote-3), Melissa Poon[[4]](#footnote-4), Juste Rajaonson[[5]](#footnote-5),*

March 5, 2020 / 5 mars 2020

**Summary**: This policy paper provides a guide on the genesis of an evaluation framework for innovative human resources (HR) initiatives found within the Government of Canada (GC) and shares recommendations on the path forward. Background research was undertaken to set the context and affirm the rationale for developing and implementing such a framework. During Winter 2020, consultations were undertaken with various stakeholders, including program managers and human resources experts, and key findings and observations from those sessions informed the concluding recommendations.

**Résumé :** Le présent document vise à fournirun guideà la genèse d’un cadre d’évaluation des initiatives innovantes en ressources humaines au sein du gouvernement du Canada et à partager des recommandations sur la voie à suivre. Des recherches ont été effectuées afin d’établir le contexte et les raisons pour élaborer et mettre en œuvre un cadre. À l’hiver 2020, des consultations ont été menées auprès de divers intervenants, y compris des gestionnaires de programme et des experts en ressources humaines, et les observations clés ont informé les recommandations du présent document.

**Content**

1. Context
2. Key Considerations
3. Evaluation Framework
4. Lessons Learned
5. Recommendation

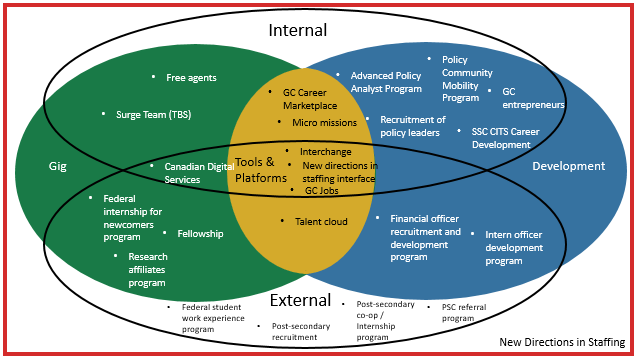
**Contenu**

1. Contexte
2. Principales considérations
3. Cadre d’évaluation
4. Apprentissages
5. Recommandations
6. **Contexte**

Le présent document stratégique se veut un guide pour l’élaboration d’un cadre d’évaluation horizontal des initiatives innovantes en matière de ressources humaines (RH) dans le secteur public fédéral. S’il souhaite devenir un employeur de choix, le gouvernement du Canada ne doit pas simplement explorer de nouvelles façons de recruter et de mobiliser des candidats talentueux, il doit aussi éclairer la prise de décisions stratégiques à la lumière des leçons tirées des initiatives actuelles.

Dans un monde où la concurrence pour attirer des employés talentueux s’intensifie, où les compétences sont de plus en plus spécialisées et où les travailleurs recherchent davantage de choix et de flexibilité dans leur travail, le secteur public doit explorer des moyens novateurs pour demeurer un employeur de choix. Par rapport au secteur privé, le gouvernement fédéral fait bonne figure en ce qui a trait aux conditions de travail, à la stabilité et à la diversité des emplois. Toutefois, les processus de recrutement sont longs et laborieux en raison des normes élevées en matière de transparence et d’équité.[[6]](#footnote-6)

Afin de relever ces défis, divers ministères et organismes ont conçu de nombreuses initiatives innovantes en RH, visant à assouplir le processus de dotation, afin de recruter des candidats ciblés pour répondre à des besoins précis au sein du gouvernement fédéral. En 2018, la première cohorte d’Entrepreneurs du GC (EGC) a entrepris une analyse de 16 initiatives diversifiées[[7]](#footnote-7). Certaines sont bien connues (p. ex. les Agents libres), d’autres sont récentes (p. ex. programme de Fellowship d’Impact Canada), d’autres représentent plutôt des plateformes émergentes (p. ex. le Nuage de talents), ou sont des initiatives de recrutement interne ou externe (p. ex. le Programme de recrutement de leaders en politiques et le Programme fédéral d’expérience de travail étudiant).



**Figure 1**. Schéma de la diversité des initiatives innovantes en RH de la fonction publique.

Source: Avelar P. L. (2019) [Innovative Staffing](https://medium.com/gc-entrepreneur/innovative-staffing-eb541920e18a)

Selon [l’analyse provisoire effectuée par la première cohorte des EGC](https://medium.com/gc-entrepreneur/innovative-staffing-eb541920e18a), les initiatives innovantes ne font pas l’objet d’une évaluation systématique afin d’établir si elles ont bel et bien atteint les objectifs prévus. De plus, ni les risques de concurrence, ni les synergies possibles entre elles, n’ont été analysées.

C’est dans ce contexte que le [Groupe de travail des sous-ministres sur l’innovation dans le secteur public](https://www.canada.ca/fr/centre-innovation/services/groupe-travail.html), de concert avec le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH), ont confié à la deuxième cohorte d’EGC l’élaboration d’un cadre d’évaluation des initiatives innovantes en RH dans la fonction publique. Ce cadre servirait de guide aux ministères et organismes sur la façon d’évaluer l’efficacité, l’efficience et la pertinence de leurs initiatives, de manière à éclairer la prise de décisions sur l’avenir de ces dernières. Par exemple, y a-t-il lieu de leur fournir des ressources supplémentaires, d’en étendre la portée, ou d’en combiner?

Le présent document, qui se compose des chapitres suivants, se veut un examen approfondi des différents points dont il faut tenir compte dans un cadre d’évaluation.

* Le chapitre 2 présente les principaux points dont il fallait tenir compte lors de l’établissement de la portée d’une évaluation, les défis que pose l’évaluation d’initiatives très diverses, ainsi que l’incidence stratégique de la mise en œuvre d’un cadre d’évaluation horizontal.
* Le chapitre 3 décrit le cadre d’évaluation proposé, qui se fonde sur quatre questions liées à la pertinence, à l’efficience et à l’efficacité de chaque initiative en matière de RH. Comme ces dernières présentent des différences fondamentales quant à leurs objectifs et à leur vocation, il a fallu élaborer un cadre comportant des indicateurs et des méthodes de mesure suffisamment semblables pour en assurer la cohérence et la comparabilité, tout en offrant la souplesse nécessaire pour adapter l’évaluation au contexte de chacune.
* Le chapitre 4 résume les leçons tirées de la mise en application expérimentale du cadre d’évaluation proposé à cinq différentes initiatives innovantes en RH. Il a fallu tenir compte des variations lors de la compilation des données administratives, analyser les besoins à l’origine de l’initiative et définir les résultats visés.
* Le chapitre 5 présente les recommandations concernant la mise en œuvre d’une méthode d’évaluation horizontale des initiatives en RH à l’échelle du gouvernement du Canada. Ces recommandations visent à éclairer la prise de décisions stratégiques des administrateurs généraux, des gestionnaires d’initiatives, des experts en ressources humaines et des participants aux programmes.

1. **Principales considérations**

La mise au point d’un cadre d’évaluation d’initiatives innovantes en RH dans la fonction publique doit tenir compte des trois éléments suivants :

1) La portée de la méthode d’évaluation horizontale;

2) les défis que pose l’évaluation des initiatives ciblées, de par leur diversité;

3) l’incidence stratégique pour les services de RH, les administrateurs généraux et les gestionnaires d’initiatives.

* 1. **Les intervenants établissent la portée et l’objet de la méthode d’évaluation**

L’évaluation d’un programme vise à répondre aux questions fondamentales concernant son efficience, son efficacité et sa pertinence. Dans un contexte d’innovation, entreprendre une évaluation pour répondre à ces questions est une tâche exigeante pour les gestionnaires, étant donné la charge de travail considérable que représentent d’ores et déjà la conception et la mise en œuvre de toute initiative innovante.

Cependant, lorsque la portée et l’objectif de l’évaluation sont bien définis par les intervenants dans un cadre adapté à leur contexte, l’évaluation fournit des renseignements stratégiques qui soutiennent l’administration de l’initiative et, en fait, le travail des gestionnaires du programme, en plus de faire ressortir des occasions de développement futures pour d’autres initiatives. Comme on le voit à la figure 2, une évaluation sérieuse peut fournir aux intervenants (a) une meilleure compréhension des forces sur lesquelles il faut s’appuyer et des lacunes à combler (par exemple, le potentiel d’amélioration); (b) des preuves pour soutenir le besoin en ressources supplémentaires ou pour faire croitre l’initiative, le cas échéant (par exemple, la pertinence, la conformité et le potentiel de croissance); (c) des données comparables pour tirer parti des occasions de synergie (par exemple, la mobilité et le mouvement); et (d) des exemples de pratiques exemplaires à adopter et une sensibilisation aux écueils afin de les éviter à l’avenir.

**Figure 2.** Avantages de l’évaluation des initiatives innovantes en RH pour les divers intervenants

* 1. **La diversité des initiatives innovantes en RH : un défi surmontable en matière d’évaluation**

Les initiatives innovantes en RH sont diverses d’un ministère à l’autre, et ont différents objectifs. C’est pourquoi il faut se doter d’un cadre d’évaluation souple, axé sur des lignes directrices communes, doté d’indicateurs personnalisés selon leur contexte. Ces initiatives visent un objectif commun (figure 3).

**Figure 3.** Théorie du changement pour les initiatives innovantes en RH

* 1. **L’évaluation des initiatives innovantes comporte des avantages et des risques pour les intervenants**

S’il veut être performant, le secteur public doit avoir un système de dotation souple pour tirer parti des talents externes et internes. Lorsque les ministères et organismes ont la souplesse voulue pour personnaliser leurs systèmes de dotation en fonction des besoins et des circonstances uniques, ils peuvent établir différentes initiatives en RH de manière à répondre aux besoins actuels et émergents. Paradoxalement, une trop grande multitude d’initiatives risque de faire double emploi et de ne pas optimiser les compétences des employés. Il est donc important de comprendre où l’impact est le plus grand afin d’investir en conséquence.

De plus, comme l’innovation présume l’absence de précédents, l’évaluation des initiatives innovantes ne peut se mesurer à des résultats antérieurs. Il faut donc affecter davantage de ressources à la collecte de données et établir des valeurs de référence sur lesquelles les initiatives futures pourront se fonder. La figure 4 présente les avantages et les désavantages de l’adoption d’un cadre d’évaluation des initiatives innovantes en matière de RH.

**Évaluation**

**Aucune évaluation**

**Figure 4.** Évaluer ou ne pas évaluer? Risques et avantages

1. **Cadre d’évaluation horizontal des initiatives innovantes en RH** 
   1. **Une méthode fondée sur les principes de la réflexion conceptuelle (*Design Thinking*)**

Afin d’élaborer un cadre d’évaluation horizontal qui tienne compte de façon adéquate de la diversité des initiatives innovantes en RH déjà en place, nous avons adopté une approche fondée sur certains principes de la réflexion conceptuelle. Nous avons d’abord examiné les travaux exploratoires de la cohorte précédente d’entrepreneurs du GC[[8]](#footnote-8) afin **de mieux comprendre les défis** associés à la mesure du rendement des initiatives innovantes et leur contribution à l’atteinte des objectifs du gouvernement.

Nous avons ensuite consulté divers intervenants, dont des gestionnaires de programmes, des spécialistes en RH et des gestionnaires, afin de mieux **définir** les principes directeurs d’un cadre d’évaluation qu’on pourrait appliquer à l’ensemble des initiatives tout en respectant leur unicité.

Ensuite, nous avons rédigé une **première ébauche** de notre cadre d’évaluation en formulant des questions visant à établir la pertinence, l’efficience et l’efficacité des initiatives. Nous avons ensuite ciblé cinq initiatives en matière de RH[[9]](#footnote-9) jugées représentatives de la diversité des initiatives, puis mené un examen approfondi afin d’établir si les questions d’évaluation s’appliquaient adéquatement.

Enfin, nous avons mis le cadre à **l’essai** en consultant les gestionnaires des cinq initiatives visées afin d’obtenir leurs commentaires par rapport à la valeur et la clarté des questions d’évaluation.

Ce sont ces étapes, illustrées à la figure 5, qui ont mené au cadre d’évaluation ci-inclus.

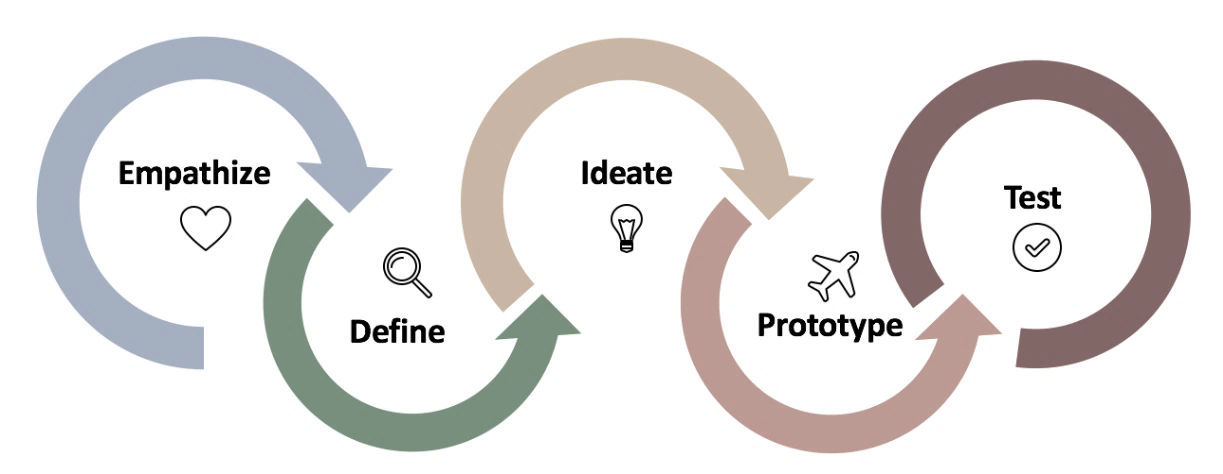
Mettre le cadre à l’essai afin de le peaufiner et l’améliorer.

Élaborer une ébauche du cadre pour mettre à l’essai les questions et les indicateurs.

Faire un remue-méninges pour élaborer les questions et les indicateurs.

Bien définir le problème.

Comprendre les défis que pose l’évaluation d’initiatives innovantes en RH.

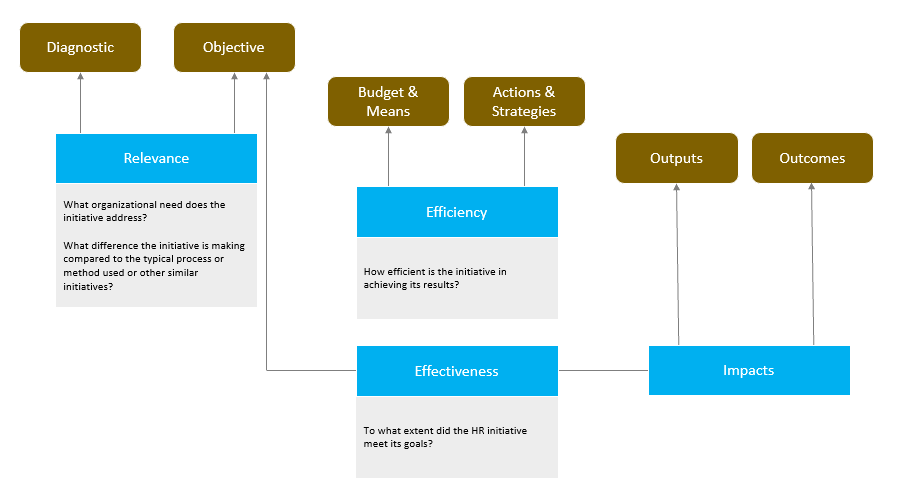


**Figure 5.** Étapes de l’élaboration du cadre d’évaluation des initiatives innovantes en RH

* 1. **Un cadre d’évaluation axé sur la pertinence, l’efficacité et l’efficience des initiatives**

Compte tenu de nos analyses, le cadre proposé comporte trois perspectives (voir figure 3) :

1. La pertinence de l’initiative, c’est‑à‑dire dans quelle mesure ses objectifs stratégiques et opérationnels sont liés de façon logique à une analyse récente des besoins du secteur public et harmonisés aux objectifs du gouvernement.
2. L’efficacité (et l’incidence) de l’initiative, c’est‑à‑dire dans quelle mesure les résultats prévus ont été atteints.
3. L’efficience de l’initiative, c’est‑à‑dire quelles ont été les ressources investies dans la concrétisation de l’initiative, par rapport aux résultats atteints.

******

**Figure 6.** Perspectives de l’évaluation

* 1. **Pertinence**

*Question 1. À quel besoin organisationnel l’initiative répond-elle?*

Comme l’indique le tableau 1, pour répondre à cette question, il faut analyser dans quelle mesure la description officielle de l’initiative, ainsi que les défis qu’elle relève, continuent de s’harmoniser aux besoins des employeurs et aux priorités gouvernementales (tableau 1, partie 1.1), ainsi que des chercheurs d’emploi (tableau 1, partie 1.2). L’analyse tire des informations croisées à partir de quatre sources : (i) documents officiels de l’initiative (p.ex., exposés ou documents d’approbation, mémoire au cabinet, etc.); (ii) données officielles (p.ex., données sur le recrutement, taux de maintien de l’effectif, résultats du [Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux](https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/sondage-fonctionnaires-federaux/questionnaire-sondage-fonctionnaires-federaux-2018.html) (SAFF) en ce qui concerne la mobilité; (iii) documents-cadres (p.ex., politiques, plans stratégiques) et (iv) entrevues auprès de gestionnaires de programmes et de participants.

*Question 2. En quoi l’initiative fait-elle la différence par rapport au processus typique, ou à des initiatives semblables?*

Pour répondre à cette question, l’analyse sera guidée par un examen de la similarité par rapport aux différences (tableau 1, partie 2.1), ainsi que de la complémentarité par rapport au chevauchement (tableau 1, partie 2.2.). D’une part, les activités de rayonnement, d’administration, d’accueil et de placement seront évaluées compte tenu des similarités et des différences par rapport aux processus de RH typiques. L’évaluation donnera lieu à un échange de pratiques exemplaires entre les gestionnaires d’initiatives, et donc à un apprentissage réciproque. D’autre part, les groupes ciblés par l’initiative (par exemple, les candidats internes ou les candidats externes) et les méthodes de recrutement utilisées (par exemple, les médias sociaux) seront examinés compte tenu de la complémentarité ou du chevauchement par rapport à des initiatives existantes. Ainsi, on espère favoriser la collaboration entre gestionnaires de programmes et la prise de décisions qui soutiendront la complémentarité ou produiront une meilleure synergie. L’analyse tire des informations croisées provenant de trois sources : (i) les données administratives de ces initiatives et celles d’un processus typique en matière de RH; (ii) les entretiens avec les gestionnaires de programmes et (iii) les entretiens avec les experts en RH.

**Tableau 1.** Questions, enjeux et indicateurs pour évaluer la pertinence

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Questions et sous-questions d’évaluation** | | **Indicateurs** | **Fondé sur la documentation ou les données** | **Fondé sur des entrevues ou des sondages** |
| **PERTINENCE PAR RAPPORT AUX BESOINS DE LA FONCTION PUBLIQUE** | **1. À quel besoin organisationnel l’initiative répond-elle?** | | | |
| **1.1. Harmonisation des objectifs de l’initiative en RH par rapport aux besoins de l’organisation et du gouvernement** | | | |
| 1.1.1. Comment cette initiative répond-elle aux besoins évolutifs en matière de recrutement? | [I1]. Correspondance entre les besoins que l’initiative cherche à combler (proposition de valeur) et les besoins évolutifs en matière de recrutement de l’organisation. | **X** |  |
| 1.1.2. Les documents officiels attestent‑ils d’un lien clair entre les priorités gouvernementales et cette initiative? | [I2]. Correspondance entre la description de l’initiative dans les documents officiels et les priorités gouvernementales. | **X** |  |
| 1.1.3. L’initiative a-t-elle évolué, compte tenu des besoins évolutifs de la fonction publique? Si oui, comment? | [I3]. Correspondance entre l’évolution de l’initiative et l’évolution des besoins de l’organisation, selon le gestionnaire de programme. |  | **X** |
| **1.2. Harmonisation des objectifs du mécanisme en RH par rapport aux besoins des participants ou des groupes cibles** | | | |
| 1.2.1. Pourquoi les participants choisissent‑ils cette initiative? | [I4]. Correspondance entre la proposition de valeur de l’initiative et les résultats aux sondages auprès des chercheurs d’emploi (internes et externes). | **X** |  |
| 1.2.2. Dans quelle mesure l’initiative répond-elle à leurs attentes? | [I5]. Correspondance entre la proposition de valeur de l’initiative et les résultats au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux pour ce qui est de la mobilité et le maintien de l’effectif. | **X** | **X** |
| 1.2.3. À quels besoins des participants l’initiative répond-elle? | [I6]. Correspondance entre la proposition de valeur de l’initiative et l’avis des participants (actuels ou anciens) concernant la mesure dans laquelle leurs besoins sont comblés. |  | **X** |
| **En quoi l’initiative fait-elle la différence par rapport au processus typique, ou à des initiatives semblables** | | | |
| **2.1. Comparaison par rapport aux processus habituels pour ce qui est du rayonnement, l’administration, l’accueil et le placement** | | | |
| 2.1.1. Pourquoi l’initiative a-t-elle été mise en œuvre ainsi? Quels avantages cela lui procure par rapport au processus typique? | [I7]. Similarités et différences entre l’initiative et le processus de dotation habituel, pour ce qui est de l’administration de l’initiative et le rayonnement, ainsi que de l’accueil et le placement des participants. | **X** |  |
| 2.1.2. Quel est le profil typique des participants attirés par cette initiative et pourquoi? | [I8]. Similarités et différences entre le profil des participants attirés par l’initiative. | **X** |  |
| 2.1.3. Quels autres aspects de l’initiative permettraient de démontrer sa valeur ajoutée? | [I9]. Renseignements complémentaires sur l’initiative, selon le gestionnaire. |  | **X** |
| **2.2. Comparaison par rapport à des initiatives en RH semblables, pour ce qui est du rayonnement, l’administration, l’accueil et le placement** | | | |
| 2.2.1. Existe-t-il dans la fonction publique des initiatives en RH dont les objectifs sont semblables? Le cas échéant, comment la présente initiative répond‑elle à un besoin unique? | [I10]. Similarités et différences entre les objectifs de cette initiative par rapport à d’autres initiatives comparables. | **X** |  |
| 2.2.2. Existe-t-il un chevauchement entre cette initiative et d’autres? Le cas échéant, le chevauchement a-t-il des effets négatifs? Peut-on les justifier solidement? | [I11]. Opinion du gestionnaire de l’initiative par rapport aux avantages et désavantages du dédoublement ou du chevauchement, s’il y a lieu. |  | **X** |
| 2.2.3. Voyez-vous un potentiel de collaboration avec d’autres initiatives? Y aurait‑t‑il une occasion de l’agrandir ou la reproduire ailleurs? | [I12]. Opinion du gestionnaire de l’initiative par rapport à sa complémentarité (ou le risque de compétition) avec d’autres initiatives ayant des objectifs comparables. |  | **X** |

* 1. **Efficacité et impact**

Le tableau 2 présente le cadre utilisé pour évaluer l’efficacité (et l’incidence) de l’initiative évaluée. L’évaluation se fonde sur la question suivante : dans quelle mesure l’initiative en RH a-t-elle atteint ses objectifs?

**Tableau 2.** Questions, enjeux et indicateurs visant à évaluer l’efficacité

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Questions et sous-questions d’évaluation** | | **Indicateurs** | **Fondé sur la documentation ou les données** | **Fondé sur des entrevues ou des sondages** |
| **EFFECTIVENESS IN MEETING GOALS** | **3. Dans quelle mesure l’initiative en RH a-t-elle atteint ses objectifs?** | | | |
| **3.1. Rendement de l’initiative par rapport aux réalisations prévues (p.ex., cibles du mécanisme, s’il y a lieu)** | | | |
| 3.1.1. Dans quelle mesure l’initiative a-t-elle atteint ses objectifs, compte tenu des données qualitatives et quantitatives? | [I13] Écart entre les résultats et les cibles, notamment :   * + Attrait des occasions d’emploi   + Nombre ou pourcentage de candidats visés et qualifiés   + Temps de traitement des demandes   + Nombre d’étapes pour le recruteur   + Nombre d’étapes pour l’employé | **X** |  |
| 3.1.2. Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux démontre‑t‑il des résultats positifs découlant de cette initiative? | [I14]. Évolution des résultats au SAFF pour le maintien en poste découlant d’initiatives internes. | **X** | **X** |
| 3.1.3. Existe-t-il d’autres données pertinentes qui témoignent de l’efficacité de l’initiative par rapport à l’atteinte de ses objectifs? | [I15]. Renseignements complémentaires sur l’initiative, selon le gestionnaire. |  | **X** |
| 3.1.4. Dans quelle mesure l’initiative a-t-elle permis de trouver la bonne personne pour le poste? | [I16]. Avis des participants par rapport à leur poste et la concordance, pour ce qui est du travail technique et du milieu de travail |  | **X** |
| **3.2. Rendement de l’initiative par rapport à la mobilité et au mouvement** | | | |
| 3.2.1. Dans quelle mesure les candidats ont-ils pu perfectionner leurs compétences et faire avancer leur carrière? Y a-t-il des éléments de l’initiative qui freinaient le perfectionnement professionnel des participants? | [I17]. Évolution du nombre de participants à l’initiative.  [I18]. Évolution du nombre de mouvements d’employés au sein du ministère hôte, ou taux de roulement.  [I19]. Le temps ou le nombre d’étapes entre le dépôt d’une candidature et la réception d’une offre d’emploi.  [I20]. Le temps ou le nombre d’étapes nécessaires pour qu’un candidat soit fonctionnel, une fois l’offre acceptée.  [I21]. Résultats aux sondages auprès des participants (actuels et anciens) concernant la mesure dans laquelle on a répondu à leurs besoins de perfectionnement professionnel.  [I22]. Évolution des résultats au SAFF concernant les motifs du mouvement des employés. | **X** |  |
| 3.2.2. Les participants sont-ils d’avis qu’ils ont pu se perfectionner grâce à des mutations visant à cultiver des compétences précises, ou en accédant à des postes de plus grandes responsabilités? | [I23]. Avis des participants par rapport à leur mobilité (accéder à un poste qui répond à leurs aspirations professionnelles) et les défis connexes. |  | **X** |
| 3.2.3. Quel est l’avis des gestionnaires de programme par rapport au perfectionnement professionnel des participants? | [I24]. Avis des gestionnaires de programme quant aux mouvements et aux défis connexes (prévus ou non). |  | **X** |

Comme le montre le tableau 2, on examine dans quelle mesure les objectifs de l’initiative (tels que prévus au départ) ont été atteints (tableau 2, section 3.1), le niveau de mobilité des employés et la nature stratégique des mouvements de personnel au sein de la fonction publique (tableau 2, section 3.2). Les analyses correspondantes croisent les quatre sources d’information suivantes : (i) les données administratives des initiatives sur les objectifs et les résultats obtenus ; (ii) les données administratives des processus typiques servant de référence ; (iii) les entretiens avec les responsables des initiatives et (iv) les entretiens avec les participants/anciens participants à l’initiative.

Les résultats des initiatives par rapport à leurs objectifs initiaux fourniront des informations stratégiques aux responsables, tandis que les résultats en matière de mobilité et de mouvement éclaireront la prise de décisions sur le potentiel de croissance des initiatives évaluées.

* 1. **Efficience**

Le tableau 3 présente l’étape d’analyse de l’efficience de l’initiative, grâce à la question suivante : Dans quelle mesure l’initiative fait‑elle preuve d’efficience dans l’atteinte de ses résultats?

**Tableau 3.** Questions et indicateurs concernant l’efficience de l’initiative

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Questions et sous-questions d’évaluation** | | **Indicateurs** | **Fondé sur la documentation ou les données** | **Fondé sur des entrevues ou des sondages** |
|  | **4. Dans quelle mesure l’initiative est‑elle efficiente dans l’atteinte de ses résultats?** | | | | |
| **EFFICIENT USE OF RESOURCES** | **4.1. Comparaison de l’effort nécessaire pour l’exploitation de l’initiative (nombre de FTP, coûts de fonctionnement comme logiciels, gouvernance) par rapport aux résultats obtenus.** | | | | |
| 4.1.1. Dans quelle mesure le temps et l’argent investis dans cette initiative sont‑ils utilisés efficacement, par rapport au processus typique? | [I25]. Écart en matière d’organisation du travail (avec ou sans l’initiative).  [I26]. Ratio entre les coûts de l’initiative (financement et ETP) et le nombre de participants (ou le rayonnement).  [I27]. Parmi les ETP affectés au programme, combien font partie de l’équipe de dotation ou de recrutement? S’il y a une équipe de RH, quel est son rôle?  [I28]. Écart entre le nombre de ressources affectées à la communication, et le statu quo.  [I29]. Temps de réalisation par rapport au statu quo.  [I30]. Niveau de risque par rapport au statu quo. | **X** |  |
| 4.1.2. Comment la mise en place et l’exploitation de l’initiative contribuent-elle à son efficience interne (ou y nuisent)? | [I31]. Description et explication des changements en matière d’organisation du travail.  [I32]. Explication du rendement observé (ou des lacunes à cet égard). |  | **X** |
| **4.2. Pratiques exemplaires et leçons apprises à différentes étapes de la mise en œuvre du mécanisme en RH** | | | | |
| 4.2.1. Quels sont des exemples de pratiques exemplaires élaborées grâce à la mise en œuvre et l’élaboration de l’initiative? Sont-elles partagées? Le cas échéant, comment? Sont‑elles propres à l’organisation, ou pourraient-elle s’appliquer horizontalement à l’échelle de la fonction publique? | [I33]. Description des pratiques exemplaires et des leçons apprises par le gestionnaire de l’initiative à chaque étape de sa création, conception, mise en œuvre et administration. |  | **X** |

Il faut regarder deux volets pour pouvoir répondre à cette question. D’une part, on examinera les informations relatives à l’organisation du travail, aux coûts de fonctionnement, à la stratégie de communication et à la gestion du temps et des risques (tableau 3, section 4.1) afin de déterminer la mesure dans laquelle les ressources pour livrer l’initiative sont utilisées de façon optimale. Les résultats de ce volet de l’évaluation constitueront une source d’information stratégique pour les responsables ainsi que tout autre gestionnaire intéressé à reproduire l’initiative dans son ministère.

D’autre part, on examinera les pratiques exemplaires et toute leçon découlant de la mise en œuvre de ces initiatives, entre autres, pour ce qui est des besoins en services auxiliaires comme l’informatique, l’administration, les services juridiques, les communications, etc. (tableau 3, section 4.2). Ces analyses ont recours au croisement des trois sources de données suivantes : i) les données administratives des initiatives concernant les cibles de résultats et les résultats atteints; ii) les données administratives du statu quo en guise de référence; iii) les entrevues auprès des responsables de l’initiative.

**4. Apprentissages**

Un test initial a été effectué auprès de cinq initiatives innovantes en RH choisies en raison de leur diversité. Le résumé des consultations est présenté à l’annexe 2. La mise à l’essai du cadre s’est appuyée sur deux sources d’information : 1) des documents et des rapports sur les initiatives et 2) des entretiens avec des gestionnaires de programmes et des experts en RH. Les leçons tirées de ce processus sont présentées dans le tableau 4 et comprennent des moyens d’améliorer l’évaluation et de la rendre utile à la prise de décision.

**Tableau 4.** Apprentissages tirés de la mise en application des indicateurs aux 5 initiatives pilotes

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Questions et sous-questions d’évaluation** | | **Indicateurs** | **Fondé sur la documentation ou les données** | **Fondé sur des entrevues ou des sondages** |  | **Constats** | | | |
| **RELEVANCE TO PUBLIC SERVICE NEEDS** | **1. À quel besoin organisationnel l’initiative répond-elle?** | | | | **Documentation et collecte de données** | **Consultation** |
| **1.1. Harmonisation des objectifs de l’initiative en RH par rapport aux besoins de l’organisation et du gouvernement** | | | |
| 1.1.1. Comment cette initiative répond-elle aux besoins évolutifs en matière de recrutement? | [I1]. Correspondance entre les besoins que l’initiative cherche à combler (proposition de valeur) et les besoins évolutifs en matière de recrutement de l’organisation. | **X** |  | * En général, la description des initiatives et des besoins qu’elles tentent de combler ne s’appuient pas sur des données concrètes ou des rapports officiels. * Les données sur lesquelles se fondent les initiatives ne sont pas toujours consignées et, lorsqu’elles le sont, elles ne sont pas tenues à jour. * La création d’un gabarit permettrait de s’assurer qu’un diagnostic préliminaire soit réalisé pour mesurer et documenter l’ampleur des défis à relever et qu’un lien soit clairement établi entre les besoins et les objectifs de l’initiative. * Quoiqu’un gabarit puisse être utile, il doit quand même être suffisamment convivial (exemple à l’annexe 1), afin que les ressources puissent se consacrer aux activités de surveillance. | * Les initiatives sont appelées à évoluer à mesure que les besoins changent. Cet indicateur permet de faire un suivi sur ces changements à des fins stratégiques. | |
| 1.1.2. Les documents officiels attestent‑ils d’un lien clair entre les priorités gouvernementales et cette initiative? | [I2]. Correspondance entre la description de l’initiative dans les documents officiels et les priorités gouvernementales. | **X** |  |
| 1.1.3. L’initiative a-t-elle évolué, compte tenu des besoins évolutifs de la fonction publique? Si oui, comment? | [I3]. Correspondance entre l’évolution de l’initiative et l’évolution des besoins de l’organisation, selon le gestionnaire de programme. |  | **X** |
| **1.2. Harmonisation des objectifs du mécanisme en RH par rapport aux besoins des participants ou des groupes cibles** | | | |  |  |
| 1.2.1. Pourquoi les participants choisissent‑ils cette initiative? | [I4]. Correspondance entre la proposition de valeur de l’initiative et les résultats aux sondages auprès des chercheurs d’emploi (internes et externes). | **X** |  | * Un sondage de satisfaction auprès des participants (ou non) permet d’obtenir des informations stratégiques pour les responsables de l’initiative. Un tel sondage devrait être une pratique habituelle pour les initiatives de recrutement innovantes aux fins d’apprentissage. * Les résultats du SAFF (PSES) concernant la mobilité et la rétention des employés constituent une source d’information préalable à la définition des objectifs des initiatives qui visent à combler des besoins à l’interne. | * Les entrevues permettent de connaitre les obstacles externes à l’initiative, en mettant la lumière sur certains freins administratifs à l’innovation. Par exemple, une initiative innovante qui cible la mobilité des employés à l’interne a peu de contrôle sur la capacité des TI du ministère d’accueil à accommoder rapidement des besoins qui sortent des procédures habituelles. | |
| 1.2.2. Dans quelle mesure l’initiative répond-elle à leurs attentes? | [I5]. Correspondance entre la proposition de valeur de l’initiative et les résultats au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux pour ce qui est de la mobilité et le maintien de l’effectif. | **X** | **X** |
| 1.2.3. À quels besoins des participants l’initiative répond-elle? | [I6]. Correspondance entre la proposition de valeur de l’initiative et l’avis des participants (actuels ou anciens) concernant la mesure dans laquelle leurs besoins sont comblés. |  | **X** |
| **2. En quoi l’initiative fait-elle la différence par rapport au processus typique, ou à des initiatives semblables?** | | | |  |  |
| **2.1. Comparaison par rapport aux processus habituels pour ce qui est du rayonnement, l’administration, l’accueil et le placement** | | | |  |  |
| 2.1.1. Pourquoi l’initiative a-t-elle été mise en œuvre ainsi? Quels avantages cela lui procure par rapport au processus typique? | [I7]. Similarités et différences entre l’initiative et le processus de dotation habituel, pour ce qui est de l’administration de l’initiative et le rayonnement, ainsi que de l’accueil et le placement des participants. | **X** |  | * Les caractères qui distinguent les initiatives innovantes du statu quo sont en général indiqués dans leur document descriptif. En revanche, la raison qui justifie ce changement et les avantages attendus de ce changement ne font pas l’objet d’un dispositif de suivi ou d’évaluation précis. * La création d’un gabarit permettrait de documenter l’attribution des avantages aux changements en matière de diffusion ou d’administration de l’initiative ou en matière d’intégration ou de placement des participants. | * Cet indicateur permet de recueillir des informations complémentaires et des éléments contextuels qui ne sont pas toujours saisis dans les documents descriptifs officiels, comme par exemple les limites de l’initiative. | |
| 2.1.2. Quel est le profil typique des participants attirés par cette initiative et pourquoi? | [I8]. Similarités et différences entre le profil des participants attirés par l’initiative. | **X** |  |
| 2.1.3. Quels autres aspects de l’initiative permettraient de démontrer sa valeur ajoutée? | [I9]. Renseignements complémentaires sur l’initiative, selon le gestionnaire. |  | **X** |
| **2.2. Comparaison par rapport à des initiatives en RH semblables, pour ce qui est du rayonnement, l’administration, l’accueil et le placement** | | | |  |  |
| 2.2.1. Existe-t-il dans la fonction publique des initiatives en RH dont les objectifs sont semblables? Le cas échéant, comment la présente initiative répond‑elle à un besoin unique? | [I10]. Similarités et différences entre les objectifs de cette initiative par rapport à d’autres initiatives comparables. | **X** |  | * La première cohorte d’entrepreneurs a entrepris des travaux de typologie pour établir une distinction entre les initiatives existantes. * Étienne Laliberté a récemment élaboré une autre typologie * On recherche la complémentarité entre les initiatives qui ciblent les mêmes groupes. * Il pourrait être avantageux de comparer le cadre aux résultats obtenus par les modes de recrutement ou de dotation traditionnels pour ce qui est de la souplesse (affectations et poste occasionnels), de la mobilité, des délais, de la gestion du risque et de l’efficacité. L’évaluation devrait examiner non seulement le mécanisme en tant que tel, mais aussi l’employé, notamment en ce qui a trait au perfectionnement professionnel ou à sa contribution au ministère. | * Les entrevues peuvent mettre en lumière les avantages et les désavantages des dédoublements. * La complémentarité des initiatives peut se manifester sous certaines conditions et les entrevues permettront de les établir. * On peut également évaluer l’avis des gestionnaires du programme sur les effets possibles de l’absence de l’initiative. | |
| 2.2.2. Existe-t-il un chevauchement entre cette initiative et d’autres? Le cas échéant, le chevauchement a-t-il des effets négatifs? Peut-on les justifier solidement? | [I11]. Opinion du gestionnaire de l’initiative par rapport aux avantages et désavantages du dédoublement ou du chevauchement, s’il y a lieu. |  | **X** |
| 2.2.3. Voyez-vous un potentiel de collaboration avec d’autres initiatives? Y aurait‑t‑il une occasion de l’agrandir ou la reproduire ailleurs? | [I12]. Opinion du gestionnaire de l’initiative par rapport à sa complémentarité (ou le risque de compétition) avec d’autres initiatives ayant des objectifs comparables. |  | **X** |
| **EFFECTIVENESS IN MEETING GOALS** | **3. Dans quelle mesure l’initiative en RH a-t-elle atteint ses objectifs?** | | | |  |  |
| **3.1. Rendement de l’initiative par rapport aux réalisations prévues (p.ex., cibles du mécanisme, s’il y a lieu)** | | | |  |  |
| 3.1.13.1.1. Dans quelle mesure l’initiative a-t-elle atteint ses objectifs, compte tenu des données qualitatives et quantitatives? | [I13] Écart entre les résultats et les cibles, notamment :   * + Attrait des occasions d’emploi   + Nombre ou pourcentage de candidats visés et qualifiés   + Temps de traitement des demandes   + Nombre d’étapes pour le recruteur   + Nombre d’étapes pour l’employé | **X** |  | * Ces informations ne sont pas systématiquement documentées pour les initiatives innovantes. Les cibles ne sont pas chiffrées dans la majorité des cas et se limitent à indiquer des objectifs généraux comme la réduction de délais de traitement de candidatures, la croissance du nombre de participants. * Les résultats du SAFF (PSES) constituent une source d’information intéressante pour définir des cibles, sachant que le contexte peut varier d’un ministère à l’autre. | * Les entrevues permettent de répertorier les facteurs qui expliquent les performances et les écarts de performance observés. | |
| 3.1.2. Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux démontre‑t‑il des résultats positifs découlant de cette initiative? | [I14]. Évolution des résultats au SAFF pour le maintien en poste découlant d’initiatives internes. | **X** | **X** |
| 3.1.3. Existe-t-il d’autres données pertinentes qui témoignent de l’efficacité de l’initiative par rapport à l’atteinte de ses objectifs? | [I15]. Renseignements complémentaires sur l’initiative, selon le gestionnaire. |  | **X** |
| 3.1.4. Dans quelle mesure l’initiative a-t-elle permis de trouver la bonne personne pour le poste? | [I16]. Avis des participants par rapport à leur poste et la concordance, pour ce qui est du travail technique et du milieu de travail. |  | **X** |
| **3.2. Rendement de l’initiative par rapport à la mobilité et au mouvement** | | | |  |  |
| 3.2.1. Dans quelle mesure les candidats ont-ils pu perfectionner leurs compétences et faire avancer leur carrière? Y a-t-il des éléments de l’initiative qui freinaient le perfectionnement professionnel des participants? | [I17]. Évolution du nombre de participants à l’initiative.  [I18]. Évolution du nombre de mouvements d’employés au sein du ministère hôte, ou taux de roulement.  [I19]. Le temps ou le nombre d’étapes entre le dépôt d’une candidature et la réception d’une offre d’emploi.  [I20]. Le temps ou le nombre d’étapes nécessaires pour qu’un candidat soit fonctionnel, une fois l’offre acceptée.  [I21]. Résultats aux sondages auprès des participants (actuels et anciens) concernant la mesure dans laquelle on a répondu à leurs besoins de perfectionnement professionnel.  [I22]. Évolution des résultats au SAFF concernant les motifs du mouvement des employés. | **X** |  | * Certains indicateurs peuvent ne pas s’appliquer aux initiatives comme les plateformes qui ne permettent pas de comptabiliser le nombre de candidatures, ni le taux de placement. * On devrait encourager la mise en œuvre d’un mode d’évaluation à toute initiative innovante en RH à des fins d’analyse stratégique de la prise de décisions. | * Les entrevues auprès des participants et auprès des responsables de programme permettent de comprendre l’ambivalence de ces deux notions. Une plus grande mobilité attribuée à un programme peut être minée par la capacité des ministères d’accueil à accommoder ce modèle de travail. D’autre part, les mouvements de personnels sont bénéfiques lorsque souhaités et préjudiciables lorsqu’ils deviennent une contrainte. | |
| 3.2.2. Les participants sont-ils d’avis qu’ils ont pu se perfectionner grâce à des mutations visant à cultiver des compétences précises, ou en accédant à des postes de plus grandes responsabilités? | [I23]. Avis des participants par rapport à leur mobilité (accéder à un poste qui répond à leurs aspirations professionnelles) et les défis connexes |  | **X** |
| 3.2.3. Quel est l’avis des gestionnaires de programme par rapport au perfectionnement professionnel des participants? | [I24]. Avis des gestionnaires de programme quant aux mouvements et aux défis connexes (prévus ou non). |  | **X** |
| **EFFICIENT USE OF RESOURCES** | **4. Dans quelle mesure l’initiative est elle efficiente dans l’atteinte de ses résultats?** | | | |  |  |
| **4.1. Comparaison de l’effort nécessaire pour l’exploitation de l’initiative (nombre de FTP, coûts de fonctionnement comme logiciels, gouvernance) par rapport aux résultats obtenus.** | | | |  |  |
| 4.1.1. Dans quelle mesure le temps et l’argent investis dans cette initiative sont-ils utilisés efficacement, par rapport au processus typique? | [I25]. Écart entre l’organisation du travail (avec ou sans l’initiative).  [I26]. Ratio entre les coûts de l’initiative (financement et ETP) et le nombre de participants (ou le rayonnement).  [I27]. Parmi les ETP affectés au programme, combien font partie de l’équipe de dotation ou de recrutement? S’il y a une équipe de RH, quel est son rôle?  [I28]. Écart entre le nombre de ressources affectées à la communication, et le statu quo.  [I29]. Temps de réalisation par rapport au statu quo.  [I30]. Niveau de risque par rapport au statu quo. | **X** |  | * Les données sur les coûts d’exploitation ($, FTE, temps) et les résultats devront être systématiquement comptabilisés pour des besoins d’apprentissage et pour fournir une intelligence stratégique aux gestionnaires de programme. * La nature expérimentale de ces initiatives exige de déployer des ressources pour soutenir l’initiative et les activités sous-jacentes. | À défaut de données et d’information administrative, les entrevues permettent de recueillir des informations sur les changements observés entre le statu quo et la mise en œuvre de ces initiatives en termes d’organisation du travail, de la gestion de temps et de la gestion de risque. | |
| 4.1.2. Comment la mise en place et l’exploitation de l’initiative contribuent-elle à son efficience interne (ou y nuisent)? | [I31]. Description et explication des changements en matière d’organisation du travail.  [I32]. Explication du rendement observé (ou des lacunes à cet égard). |  | **X** |
| **4.2. Pratiques exemplaires et leçons apprises à différentes étapes de la mise en œuvre du mécanisme en RH** | | | |  |  |
| 4.2.1. Quels sont des exemples de pratiques exemplaires élaborées grâce à la mise en œuvre et l’élaboration de l’initiative? Sont-elles échangées? Le cas échéant, comment? Sont‑elles propres à l’organisation, ou pourraient-elle s’appliquer horizontalement à l’échelle de la fonction publique? | [I33]. Description des pratiques exemplaires et des leçons apprises par le gestionnaire de l’initiative à chaque étape de sa création, conception, mise en œuvre et administration. |  | **X** |  | * Les entrevues mettent également en lumière les changements qu’on souhaite apporter afin d’améliorer l’initiative aux différentes étapes de la mise en œuvre. À l’avenir, l’évaluation des initiatives en RH devraient faire partie d’un cadre global. Par exemple, étudier la façon dont le gouvernement peut mieux attirer des candidats là où on en a besoin, et faire des recommandations à cette fin. | |

1. **Recommandations**
   1. **Intégrer l’évaluation dès la conception d’une initiative et y affecter des ressources**

En raison de leur nature innovante, on devrait intégrer à ces initiatives en RH des mesures d’évaluation dès le départ. L’adoption d’un cadre d’évaluation avant même qu’une initiative soit mise en œuvre permet d’élaborer un système de collecte de données à des fins d’évaluation dès le début. Puisqu’elle examine la pertinence (réponse aux besoins), l’efficacité (incidence) et l’efficience de l’initiative, l’évaluation permet de comprendre comment les différentes composantes de l’initiative mènent aux résultats observés. Elle permet de savoir quels défis se posent au moment de l’idéation, de la conception et de la mise en œuvre, et fait ressortir les possibilités d’amélioration.

Plus précisément, l’annexe 1 présente en exemple un ensemble générique d’indicateurs qui pourrait appuyer la conception et la mise en œuvre de toute future initiative innovante en RH. Elle établit quelles données sont nécessaires à l’évaluation, notamment le besoin auquel répond l’initiative, les objectifs et les cibles de l’évaluation (qualitatifs et/ou quantitatifs), les moyens utilisés pour solliciter la participation (p. ex. stratégie de communication, type d’examen, type de plateforme), les stratégies administratives et les ressources mobilisées.

* 1. **Désigner une équipe d’évaluation consacrée aux initiatives innovantes**

Une évaluation efficace repose d’abord et avant tout sur la mise en place d’une équipe d’évaluation entièrement consacrée à documenter et à suivre l’évolution de l’initiative. Lorsqu’une seule et même équipe s’occupe à la fois de gérer l’initiative et aussi de l’évaluer, deux problèmes se posent. D’abord, l’examen des initiatives pilotes a révélé un manque de documentation étayant la conception et la mise en œuvre de ces dernières. Ce constat découle en partie du fait que les gestionnaires de programme doivent consacrer beaucoup de temps à mettre en œuvre de façon efficace l’initiative, en utilisant des procédures de dotation inusitées (p. ex. nouvelles procédures informatiques, nouvelles procédures contractuelles, procédures d’accès et de sécurité, etc.). L’allègement de ces fonctions administratives leur aurait permis de se consacrer davantage à réunir la documentation, facilitant du même coup l’évaluation. Une ressource consacrée entièrement à l’évaluation pourrait prendre le temps nécessaire pour créer et rassembler la documentation. Deuxièmement, la valeur de toute évaluation indépendante réside dans son objectivité. Étant donné que les gestionnaires de programmes s’y sont investis et auraient un parti pris envers l’initiative, il leur est difficile de l’examiner de manière objective. Un évaluateur qui n’est pas lié à l’initiative pourrait travailler sans lien de dépendance et ainsi en évaluer objectivement la pertinence, l’efficacité et l’efficience.

À la lumière des consultations avec les différentes parties prenantes, une évaluation à deux niveaux est proposée : 1) une évaluation individuelle de chaque initiative à niveau inférieur et 2) une évaluation à un niveau de coordination supérieur qui vise à faire une évaluation globale de toutes les initiatives visées.

**Niveau 1 : Évaluation individuelle de chaque initiative à l’aide d’un cadre générique.** La réalisation de cette évaluation repose sur l’utilisation du cadre d’évaluation proposé dans le présent document au tableau 4. L’évaluation pourrait notamment être fondée sur l’adoption d’une directive qui obligerait les agences et les ministères à réaliser systématiquement un exercice de suivi et d’évaluation de toute initiative innovante susceptible de bénéficier à l’ensemble de la fonction publique. Trois scénarios de mise à l’essai de l’évaluation sont envisagés :

* + **Réalisation d’une évaluation régulière (p.ex. annuelle) par une équipe interne d’évaluateurs du ministère ou de l’organisme d’origine.** Si les objectifs d’innovation et d’expérimentation font partie des priorités de l’organisme ou du ministère d’origine, et si le cadre d’évaluation est déjà bien établi, cette méthode a le mérite d’être pratique et de contribuer au développement d’une culture d’innovation au sein du gouvernement. Cependant, ce scénario peut représenter un fardeau pour l’équipe interne d’évaluateurs si des ressources supplémentaires ne sont pas investies.

* + **Réalisation d’une évaluation régulière (p.ex. annuelle) par une équipe externe d’évaluateurs supervisée par l’équipe d’évaluation du ministère ou de l’organisme d’origine.** Si les objectifs d’innovation et d’expérimentation font partie des priorités de l’agence ou du ministère d’origine et si le cadre d’évaluation est déjà bien établi, cette méthode a le mérite de réduire la charge de travail de l’équipe interne d’évaluateurs. Cependant, elle présente le risque d’être réalisée dans un délai plus long et de n’aboutir qu’à des conclusions approximatives si les évaluateurs ont besoin d’une connaissance approfondie des différents mandats des ministères et organismes.
  + **Réalisation d’une évaluation régulière (p.ex. annuelle) par une équipe *spéciale* d’évaluateurs de différents ministères.** Cette méthode a le mérite d’optimiser l’utilisation des services d’évaluation des grands ministères pendant les périodes de l’exercice où les activités tournent au ralenti. Cependant, cette approche nécessite une grande coordination et présente donc le risque de se faire dans un délai plus long.

**Niveau 2 : Coordination des évaluations individuelles à des fins d’examen global.** Cette évaluation de deuxième niveau vise à rassembler les résultats des évaluations de premier niveau dans le but d’en faire une évaluation globale, de ressortir les tendances et de déceler les occasions d’amélioration. Deux scénarios sont envisagés :

* + **Compilation des résultats de l’évaluation de premier niveau et leur analyse par l’un des deux organismes suivants : Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) ou Commission de la fonction publique (CFP).** Ce scénario a pour avantage qu’il confie aux organismes responsables la surveillance stratégique des initiatives innovantes en RH, leur permettant d’orienter la fonction en RH au sein du gouvernement fédéral. Par contre, cette méthode peut représenter un fardeau pour les organismes visés si des ressources supplémentaires n’y sont pas investies.
  + **Compilation des résultats de l’évaluation de premier niveau et leur analyse par un groupe de travail composé de membres ayant des rôles bien définis.** Ce groupe de travail se composerait de spécialistes en RH et d’évaluateurs du gouvernement du Canada ayant comme tâche de compiler, d’analyser et de revoir les évaluations individuelles. Le groupe de travail aurait comme champion un sous-ministre adjoint ou un sous-ministre appuyé par un comité de cadres supérieurs, tel le Groupe de travail des sous-ministres sur l’innovation dans la fonction publique.

Alors que l’évaluation de premier niveau génère des données sur l’initiative elle-même, l’évaluation de deuxième niveau permet une analyse horizontale des initiatives et de leur contribution à la fonction publique (p.ex. amélioration de la capacité, transfert de compétences, réduction du temps de dotation, gestion du recrutement ou embauche de candidats diversifiés) grâce à l’examen des synergies et des pratiques exemplaires. Dans le cadre d’une évaluation horizontale, le dossier dans son ensemble, y compris les effets cumulatifs et les avantages de chaque initiative innovante, est soumis à un examen exhaustif.

* 1. **Utilisation des données pour éclairer la prise de décisions critiques**

L’objectif ultime du cadre d’évaluation est de tracer la voie à suivre pour les diverses initiatives en matière de RH. Certaines d’entre elles investissent peut-être des ressources humaines et financières de façon disproportionnée par rapport au nombre de personnes recrutées, alors que d’autres pourraient se faire concurrence sans le savoir, et ainsi faire une utilisation inefficace des ressources publiques. En revanche, d’autres initiatives pourraient répondre à des besoins en ressources humaines de l’ensemble de la fonction publique si on les déployait à plus grande échelle. La prise de décisions concernant la croissance, la réduction, la modification ou l’élimination des initiatives en matière de RH doit reposer sur des données tirées d’une évaluation solide.

La mise en œuvre d’un processus d’évaluation assurerait une collecte de données cohérente dans l’ensemble du gouvernement, fondée sur des indicateurs communs. Il existerait ainsi des données de base communes et normalisées pour mesurer toutes les initiatives en RH, permettant de déterminer le flux de talents dans le secteur public. De plus, la prise de décisions en matière de planification stratégique pour l’avenir des initiatives concernées serait fondée sur des preuves. Ainsi, on atténue la saturation des initiatives en RH mises en œuvre dans l’ensemble du gouvernement et on favorise la capacité du gouvernement à être un recruteur plus efficace des meilleurs talents pour répondre aux besoins actuels et émergents.

Enfin, une évaluation horizontale des initiatives innovantes en RH procure d’autres avantages aux gestionnaires de programmes, notamment mieux comprendre qui bénéficie de ces initiatives et quel est leur profil, comment leurs compétences ont évolué grâce à leur participation à l’initiative, et, de façon plus large, quelles sont les retombées éventuelles pour les ministères participants (p. ex. grâce à la collecte de données longitudinales au fil du temps).

**Annexe 1.** Exemple de gabarit que les gestionnaires de programme peuvent remplir pour chaque initiative innovante en RH

| Contenu |  |
| --- | --- |
| Renseignements descriptifs |  |
| Type d’initiative en RH | Programme? Plateforme? Emploi temporaire? Etc. |
| Description de l’initiative en RH | Description du pourquoi et du comment |
| Proposition de valeur | Réduire le temps d’attente, améliorer l’accessibilité ou la convivialité, etc. |
| Énoncé des priorités de l’organisation ou lettre de mandat | Lettre de mandat, plan d’action, notes d’information, etc. |
| Défis en RH qu’on cherche à surmonter | Temps d’attente, nombre d’étapes, manque de souplesse, dotation d’experts en la matière, etc. |
| Groupes ciblés |  |
| * Expert en la matière | Oui/Non (objectifs quantitatifs et/ou quantitatifs) |
| * Interne/externe ou les deux | Oui/Non (objectifs quantitatifs et/ou quantitatifs) |
| * Propre aux diplômés | Oui/Non (objectifs quantitatifs et/ou quantitatifs) |
| * Propre aux étudiants | Oui/Non (objectifs quantitatifs et/ou quantitatifs) |
| * Propre aux EX | Oui/Non (objectifs quantitatifs et/ou quantitatifs) |
| Objectifs de rayonnement (objectifs intégrés précisément à l’initiative) |  |
| * Diversité régionale (oui/non) | Oui/Non (objectifs quantitatifs et/ou quantitatifs) |
| * Équité en matière d’emploi (p. ex., pour les femmes) (oui/non) | Oui/Non (ajout de précisions au besoin) |
| * Processus d’embauche par projet (oui/non) | Oui/Non (ajout de précisions au besoin) |
| * Processus de dotation pour postes à court terme (< 24 mois) | Oui/Non (ajout de précisions au besoin) |
| * Processus permanent de dotation | Oui/Non (ajout de précisions au besoin) |
| Marketing destiné aux candidats |  |
| * Conception des offres d’emploi | Oui/Non (Comment?) |
| * Plateforme pour les offres d’emploi | Oui/Non (Comment?) |
| * Contenu de l’offre d’emploi | Oui/Non (Comment?) |
| Marketing destiné aux ministères et aux organismes |  |
| * Appel de propositions (oui/non) | Oui/Non (Comment?) |
| * Canal de distribution | Oui/Non (Comment?) |
| Données administratives |  |
| * Ministère responsable | Nom de l’organisation |
| * Ministère d’accueil | Nom de l’organisation |
| * Modèle de partenariat (qui paie le salaire?) | Qui paie le salaire et comment? |
| * Date de lancement (fixe, toute l’année) | Dates fixes ou recrutement continu |
| * Nombre d’embauches/participants par année (2017-2018) | Objectifs |
| * Nombre d’embauches/participants par année (2018-2019) | Objectifs |
| * Temps d’embauche | Objectifs |
| * Personnel du programme | Nombre |
| * Ressources financières consacrées (oui/non) | Oui/Non (Comment?) |
| * Méthode de placement (qui choisit le candidat ?) | Comité de sélection |
| Occasions d’apprentissage et de perfectionnement |  |
| * Séance d’accueil et d’intégration (oui/non) | Oui/Non (Comment?) |
| * Temps et budget pour la formation (oui/non) | Oui/Non (Comment?) |
| * Possibilités de mobilité (vers un poste mieux adapté ou comportant davantage de responsabilités au sein du gouvernement) | Oui/Non (Comment?) |

**Annexe 2.** Constats tirés du projet pilote

1. **Constats généraux : sommaire**

Cinq instruments de RH différents – le Nuage de talents, le Carrefour de carrière, le programme de Fellowship d’Impact Canada, le programme des Agents libres et le Programme de recrutement de leaders en politiques – ont été choisis pour mettre à l’essai le cadre et en évaluer la fonctionnalité. Au moment de nos consultations, il n’était pas prévu d’utiliser nos constats et nos observations pour proposer des changements ou des recommandations sur le fonctionnement ou la planification future de ces initiatives.

La réalisation d’entrevues avec les responsables et les gestionnaires de programmes a été un moyen efficace de confirmer les données quantitatives, d’obtenir des renseignements qualitatifs et d’avoir un portrait détaillé sur les débuts de chaque initiative, sa structure et sa vision d’avenir. Toutes les initiatives cherchent à offrir une solution de rechange améliorée aux processus de dotation traditionnels; toutefois, chacune se concentre sur l’amélioration de différents aspects des processus de dotation. Par conséquent, bien que leurs objectifs globaux puissent être comparables, les stratégies mises en place pour les atteindre varient. Les initiatives sont confrontées à des obstacles et à des défis similaires (lacunes par rapport aux données, aux ressources et à la mesure du rendement, notamment), et les répondants s’entendent pour dire qu’un échange d’informations et une collaboration plus larges seraient bénéfiques.

La majorité des répondants ont reconnu qu’il était essentiel de se doter d’une démarche structurée par rapport aux données (en termes de collecte, de cohérence, de maintenance, d’analyse, de présentation) et que les lacunes à cet égard rendait difficile la prise de décisions fondées sur des preuves et la planification de stratégies. L’évaluation constitue un moyen de recueillir des données de manière cohérente et de rendre compte régulièrement des résultats. On s’attend également à ce que les initiatives évoluent au fur et à mesure que les besoins changent. Les répondants ont noté qu’ils ont dû affiner certains aspects ou certaines orientations de leur initiative, pour assurer leur pertinence et leur utilité compte tenu de l’évolution des talents et du contexte des RH. L’évaluation permet d’éclairer ces changements et de fournir la base factuelle nécessaire pour effectuer les changements de façon stratégique.

De façon générale, on s’entend pour dire le gouvernement du Canada dispose de mécanismes efficaces pour attirer les personnes talentueuses dans la fonction publique, mais qu’il y a saturation d’initiatives innovantes en RH pour y parvenir. L’élaboration de processus similaires ou redondants dans les ministères découle d’un dialogue et d’une collaboration insuffisants sur les mesures à prendre dans l’ensemble du gouvernement. L’évaluation est perçue comme un moyen efficace de déterminer comment affecter les ressources et de concentrer les efforts sur des initiatives précises afin d’optimiser les retombées pour le gouvernement du Canada dans son ensemble et favoriser le mouvement des personnes talentueuses. La plupart des répondants voyaient d’un bon œil l’usage de l’évaluation comme outil leur permettant de déterminer les améliorations à adopter.

Dans le cadre des entrevues, on a aussi abordé la question du meilleur candidat, de la mobilité et du mouvement des candidats. Bien que l’évaluation puisse être utile pour aller puiser de l’information à cet égard, elle ne permettrait pas de connaître le cheminement de carrière des employés dans la fonction publique. Les répondants ne s’entendaient pas non plus sur la façon de définir la réussite dans la fonction publique.

1. **Résumé des constats par initiative**

1. Services publics et Approvisionnement Canada – Public Services and Procurement Canada [↑](#footnote-ref-1)
2. Emploi et Développement social Canada - Employment and Social Development Canada [↑](#footnote-ref-2)
3. Services partagés Canada – Shared Services Canada [↑](#footnote-ref-3)
4. Environnement et Changement climatique Canada – Environment and Climate Change Canada [↑](#footnote-ref-4)
5. Développement économique Canada pour les régions du Québec - Canada Economic Development for Quebec Regions [↑](#footnote-ref-5)
6. Selon [un rapport produit par le Secrétariat du Conseil du Trésor en 2016](https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/Initiative_sur_la_r%C3%A9duction_de_la_paperasse_interne), le processus de dotation dure en moyenne 40 semaines et comporte de 50 à 70 étapes. [↑](#footnote-ref-6)
7. Avelar P.L. (2019). *Innovative Staffing*. Medium: GC Entrepreneurs. <https://medium.com/gc-entrepreneur/innovative-staffing-eb541920e18a> [↑](#footnote-ref-7)
8. Avelar P.L. (2019). *Op. Cit.* [↑](#footnote-ref-8)
9. [Nuage de talents, Agents libres,](https://oecd-opsi.org/innovations/free-agents-and-gc-talent-cloud/), [Programme de recrutement de leaders en politiques](https://www.canada.ca/en/public-service-commission/jobs/services/recruitment/graduates/recruitment-policy-leaders.html), [Fellowship d'Impact Canada,](https://impact.canada.ca/en/careers) [Carrefour de carrière](https://gcconnex.gctools-outilsgc.ca/en/support/solutions/folders/2100029506). [↑](#footnote-ref-9)