

**Sondage sur le recrutement des diplômés
des programmes de maîtrise
dans l'administration publique et en
politique publique**

Ébauche

Fazley Siddiq

Professeur d'économie et directeur

Avec l'aide de

Lindsay Hardy

Candidate à la MPA

**École d'administration publique
Université Dalhousie**

*Kenneth C. Rowe Management Building
6100 University Avenue
Halifax, Nova Scotia
B3H 3J5*

Téléphone : (902) 494-8802

Télécopieur : (902) 494-7023

Courriel: Fazley.Siddiq@dal.ca

Mai 2006

Le présent rapport a été préparé pour présentation au 20^e Colloque universitaire annuel organisé par l'École de la fonction publique du Canada (ÉFPC) en association avec la *Canadian Association for Programs in Public Administration* (CAPPA) à Ottawa du 3 au 5 mai 2006. L'auteur remercie Lindsay Hardy pour son excellente aide à la recherche, particulièrement pour la préparation du questionnaire du sondage et l'organisation des résultats. L'auteur remercie également Sandford Borins pour ses précieux commentaires, mais il est l'unique responsable du contenu du présent rapport. La recherche et l'analyse sous-tendant cette étude sont toujours en cours, de sorte que les commentaires sont les bienvenus. L'auteur demande de ne pas faire mention de cette étude dans les publications ou dans toute autre forme de document écrit.

Sommaire

Le présent rapport se fonde sur les réponses d'un sondage sur les programmes de maîtrise en administration publique et en politique publique. Il résume les principales conclusions d'après la sensibilisation et l'efficacité des divers programmes de recrutement, l'utilisation des méthodes de recrutement et les antécédents de placement, les stages coopératifs dirigés par différents programmes d'études supérieures et l'examen normalisé. Il présente également une évaluation critique des conclusions dans ces domaines et offre un certain nombre de recommandations.

En général, le sondage a permis de constater une division distincte entre les grands et les petits programmes concernant la familiarisation aux méthodes de recrutement; les plus grands programmes connaissent mieux les campagnes de recrutement établies alors que les plus petits les connaissent généralement moins. En ce qui concerne les campagnes existantes, les réponses de tous les programmes d'études supérieures ont donné des résultats faibles quant à la satisfaction quant à la communication avec le groupe visé et quant à la sensibilisation des étudiants. Les répondants croient généralement que chaque ministère fédéral devrait lancer une campagne de recrutement individuelle correspondant au cycle des études. Toutefois, les répondants sont partagés quant à savoir si chaque ministère provincial ou territorial devrait entreprendre une campagne individuelle. Une observation courante est qu'une campagne coordonnée au centre dans chaque province, représentant tous les ministères de cette province, aiderait peut-être à répondre aux besoins des diplômés ainsi qu'à ceux du gouvernement. Les réponses varient pour ce qui est de l'emploi occasionnel ou temporaire conduisant éventuellement à un emploi permanent à plein temps. Certains sont en faveur, d'autres non. Il se dégage un appui pour l'examen normalisé pour certains types de postes à condition que cet examen ne soit pas le seul critère de sélection des candidats. Du côté positif, de toutes les relations associées à l'emploi entre les programmes d'études supérieures et les employeurs de tous les niveaux, la plus fructueuse et de loin est le Programme de stages coopératifs. La possibilité de stages offerte par plusieurs des programmes de grande attraction pour les étudiants.

Étant donné que le nombre de diplômés recrutés avec succès par les canaux de recrutement organisés chaque année est relativement réduit, il est recommandé que les campagnes de recrutement lancées par les différents paliers de gouvernement améliorent la publicité, établissent une collaboration plus étroite entre les campagnes de recrutement et les programmes d'études supérieures et s'assurent que les étudiants sont au courant des exigences d'études et autres des diverses possibilités de carrière au gouvernement dès le début de leurs études.

Les campagnes de recrutement bien organisées et bien annoncées offriront de meilleurs résultats pour tous les intéressés, ce qui signifie que les ministères des gouvernement en bénéficieront parce qu'ils rejoindront une base beaucoup plus large de candidats et amélioreront ainsi leurs chances de recruter les plus qualifiés pour les postes offerts. Les universités pourront déterminer les types de possibilités convenant le mieux à leurs programmes et prendre des mesures en conséquence, concernant tant l'élaboration des programmes d'enseignement que la prestation de conseils. Les diplômés éventuels, et même les candidats aux programmes d'études supérieures,

connaîtront bien à l'avance les possibilités qui existent et planifieraient en conséquence.

Sondage sur le recrutement des diplômés des programmes de maîtrise en administration publique et en politique publique

I. Introduction:

Un questionnaire sur le recrutement des diplômés des programmes de maîtrise en administration publique et en politique publique a été transmis à la liste d'envoi de la CAPPa en anglais le 28 février et en français le 1^{er} mars, la date limite des réponses étant le 13 mars. Le 14 mars, un rappel a été envoyé aux programmes de maîtrise qui n'avaient pas encore répondu. Finalement, huit réponses ont été reçues, quatre d'écoles dirigeant les plus grands programmes (Carleton, Dalhousie, Queen's et Victoria) et quatre de plus petits programmes (programme de MA de l'Université de la Colombie-Britannique en sciences politiques, Humber College, Regina et programme conjoint Winnipeg-Manitoba).

En raison de la petite taille de l'échantillon et de la nécessité d'assurer la confidentialité des réponses individuelles, l'aperçu des conclusions, suivi d'une évaluation des résultats, est surtout qualitatif.

La section II présente une description des principales conclusions d'après les réponses aux questions du sondage sur la sensibilisation et l'efficacité des divers programmes de recrutement, l'utilisation des méthodes de recrutement et les antécédents de placement, les stages coopératifs dirigés par différents programmes d'études supérieures et l'examen normalisé. La section III présente une évaluation critique des conclusions dans ces domaines et offre un certain nombre de recommandations alors que la section IV présente une brève conclusion. Un sommaire des exigences pour l'entrée au gouvernement fédéral selon les programmes de recrutement organisés actuellement figure à l'annexe I.

II. Aperçu des conclusions :

Sensibilisation et efficacité des programmes de recrutement fédéraux

1. En ce qui concerne la connaissance des méthodes de recrutement *fédérales*, il y a une division distincte entre les grands et les petits programmes dans tout le Canada. Les plus grands programmes connaissent les campagnes de recrutement les mieux établies alors que

les plus petits ne connaissent généralement pas bien ces campagnes. La seule exception est le Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAE) qui est connu de la plupart des programmes. Il est à noter qu'en plus de ceux figurant dans le questionnaire du sondage, le programme des analystes de politiques du ministère de la Défense nationale (MDN) a été signalé par deux programmes et celui d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) par un. À la question de savoir si AAC offre un classement des candidats par moyenne pondérée cumulative (MPD) le programme en question a vite rejeté cette demande car elle constituerait une violation de la vie privée. Il est intéressant de noter que seulement deux des plus grands programmes ont indiqué connaître le *Recruitment of Policy Leaders* (RPL) [recrutement de leaders stratégiques]. Il s'agit d'un programme élitiste et relativement nouveau qui vise principalement les Canadiens prometteurs étudiant dans certaines des universités les plus prestigieuses des États-Unis et du Royaume-Uni. Il cherche également à attirer les candidats au doctorat d'universités à prédominance de recherche sélectionnées au Canada. Toutefois, le programme est encore jeune et doit tenir compte de la notion d'élargissement de sa portée au-delà des Canadiens étudiant à l'étranger aux Canadiens étudiant au Canada

2. De tous les programmes de recrutement fédéraux, les PFAE de Finances Canada et Ressources naturelles Canada (RNCan) semblent être les plus actifs en envoyant des représentants dans les campus universitaires pour tenir des séances d'information. Industrie Canada et le MDN semblent plus sélectifs dans leur choix de visites. Le Programme de stagiaires en gestion (PSG) a organisé une séance d'information dans une seule des plus grandes écoles. Aspect assez intéressant, bien que le *Recruitment of Policy Leaders Program* ait été actif en interviewant des étudiants de 2^e cycle de programmes sélectionnés d'universités sélectionnées, l'intentionnalité contournait les programmes d'études supérieures en administration publique ou en politique publique. Toutefois, un programme a signalé une visite informelle d'un recruteur qui se trouvait en ville pour interviewer les candidats d'un certain nombre de départements scientifiques de cette université. Ces entrevues de première ronde étaient présidées par le président du Conseil fédéral régional. Dans l'ensemble, malgré le grand nombre de diplômés de la MAP et de la MPP embauchés par le gouvernement fédéral chaque année, très peu de ministères visitent les campus universitaires pour tenir des séances d'information ou intéresser activement les étudiants de 2^e cycle à envisager le gouvernement fédéral comme option de carrière possible.
3. La satisfaction quant aux programmes de recrutement *fédéraux* concernant la communication avec leur public cible est *très faible* dans

l'ensemble, bien qu'elle soit quelque peu supérieure pour les plus grands programmes. Sur une échelle de 1 à 5, trois des huit programmes répondants ont signalé un résultat de 1, un programme a indiqué un résultat de 2, trois programmes un résultat de 3 et un seul programme a donné un résultat de 3 pour une moyenne de 2,25.

4. La sensibilisation des étudiants aux méthodes de recrutement *fédérales* est également très faible, deux des quatre petits programmes donnant un résultat de 1 et deux autres un résultat de 2. Des quatre plus grands programmes, un seul a donné un résultat de 2 et les trois autres un résultat de 3. Cela montre que pour la sensibilisation, la plupart des programmes indiquent que leurs étudiants ne connaissent pas du tout les programmes de recrutement fédéraux ou ne les connaissent que légèrement. Le fait que pas un seul programme obtienne plus qu'un degré de sensibilisation *moyen* est un témoignage clair du succès très limité des programmes de recrutement fédéraux pour faire connaître leur existence aux étudiants.

Utilisation des méthodes de recrutement et antécédents de placement fédéraux

5. Pour les diplômés des quatre plus grands programmes recrutés avec succès par un programme de recrutement *fédéral* organisé, les répondants ont indiqué le PFAE, le PSG, le programme de RNCan, Finances Canada, Industrie Canada, le MDN et le Programme de recrutement postsecondaire (PRS). Bien que ces quatre programmes ensemble aient indiqué jusqu'à 5 étudiants recrutés par année en moyenne grâce à ces campagnes, cela pourrait être attribué à l'importance du programme ou à une familiarité susmentionnée avec les programmes de recrutement. Toutefois, les chiffres sont quand même très réduits, étant donnée le nombre d'étudiants diplômant. Pour les quatre plus petits programmes, la situation est sinistre. Trois de ceux-ci n'ont indiqué aucun placement de quelque sorte au cours des cinq dernières années et un a indiqué le PFAE comme la seule campagne ayant donné lieu à des placements au rythme d'un par année.
6. La plupart des répondants croient que chaque ministère *fédéral* devrait entreprendre une campagne de recrutement individuelle. Un programme a affirmé que ces campagnes devraient être coordonnées. De plus, une observation commune est que ces initiatives de recrutement devraient correspondre au cycle des études, c'est-à-dire annoncer à l'automne et au début de l'hiver. Selon un répondant d'un des plus grands programmes :

Les plus grands ministères devraient définitivement envisager de mener leur propre campagne de recrutement semblable à celle de RNCan. Bien qu'un tel arrangement puisse ne pas être possible pour les plus petits ministères, ils devraient au moins établir un système coordonné qui est plus efficace pour communiquer les perspectives d'emploi; par exemple, par l'utilisation du PRS pour accroître la sensibilisation des étudiants aux perspectives qui pourraient exister.

Les avertissements suivants ont toutefois été exprimés :

Peut-être qu'un modèle hybride d'un affichage centralisé complet des perspectives d'emploi à l'automne et à l'hiver combiné à des efforts plus ciblés par chaque ministère aiderait à accroître la sensibilisation aux possibilités de carrière dans les ministères fédéraux chez les étudiants en fin d'études, et que cela aiderait les ministères à puiser parmi une réserve plus large de candidatsLe choix entre des efforts de recrutement centralisés et décentralisés doit être équilibré en regard des ressources ministérielles et des besoins de recrutement.

Peut-être pourrait-il exister une autorité centralisée pour diffuser cette information?

L'échéance d'octobre pour postuler est prématurée pour certains de nos étudiants qui viennent de s'installer dans leurs études et une nouvelle collectivité, alors qu'on leur demande de projeter leurs intérêts professionnels plusieurs mois à l'avance.

7. En ce qui concerne l'emploi occasionnel ou temporaire conduisant éventuellement à un emploi permanent à plein temps, il semble se dégager une réaction mixte des six programmes répondant à cette question. Voici certaines des réponses :

Toutes les possibilités pour nos diplômés sont les bienvenues.

En dehors des placements COOP, ce n'est pas une voie généralement choisie par nos étudiants à la MAP.

Je pense que c'est bien cas par cas – toutefois, les diplômés qui sont admis à ces programmes de formation vont souvent plus loin au gouvernement plus vite que ceux qui sont embauchés par un programme de transition.

Nous sommes fortement opposés aux postes occasionnels ou temporaires convertis en postes permanents. L'emploi à court terme en fonction d'un concours restreint est acceptable, mais pour les postes permanents à plein temps, l'annonce appropriée par les voies de la CFP et du PRS devrait être la norme. Cela assurera que tous les postes permanents sont comblés par les meilleurs candidats disponibles. Cela offrira également un plus large éventail de possibilités aux candidats bien qualifiés qui pourraient autrement ne pas être mis au courant de l'existence de ces postes. Cela rendra également le processus de recrutement beaucoup plus juste et transparent que ce n'est le cas des campagnes de recrutement organisées par RNCan, Finances Canada et d'autres.

Les étudiants bénéficieraient d'un recrutement plus coordonné de sorte qu'ils connaissent les possibilités de plusieurs ministères différents. L'embauche occasionnelle leur donne un départ mais ne leur permet pas de bien planifier.

8. En réponse à la question sur les changements qui devraient être apportés aux méthodes de recrutement fédérales existantes, plusieurs recommandations ont été formulées, surtout par les plus grands programmes. Il se dégage une indication claire que les méthodes de publicité doivent être améliorées, que les programmes de recrutement fédéraux devraient fonctionner plus en collaboration avec les administrateurs des écoles et que les coordonnateurs des stages coopératifs devraient s'assurer que les étudiants sont au courant des exigences universitaires et autres de ces programmes au début de leurs études. Cela aiderait les étudiants à choisir les cours les plus appropriés selon leurs intérêts et, de façon plus générale, à adapter leur programme d'études en ayant à l'esprit les possibilités éventuelles au gouvernement fédéral après avoir décroché leur diplôme. Il est également nécessaire que le gouvernement fédéral soit plus proactif envers les programmes d'administration publique et de politique publique de tout le pays. Voici certaines des réponses spécifiques :

Élargir les exigences d'admission pour inclure les certificats d'études supérieures collégiaux.

On devrait davantage faire une campagne-éclair à l'automne et coordonner avec les périodes où vous êtes au campus.

Les programmes de recrutement fédéraux devraient travailler de plus près avec les administrateurs des écoles et les coordonnateurs des stages coopératifs pour s'assurer que les étudiants sont au courant des exigences universitaires de ces programmes au début de leurs études.

Une meilleure publicité, des approches plus proactives au recrutement et (selon les circonstances) un usage accru des examens normalisés.

Le PRS fonctionne bien pour certains étudiants et semble bien fonctionner pour certains programmes et ministères. Il y a rarement une campagne fédérale d'envergure en hiver, ce qui fait que certains étudiants se préparant à obtenir leur diplôme ... abandonnent cette ambition et trouvent un emploi pour un gouvernement supranational. Les conditions moins concurrentielles pour les placements occasionnels, temporaires ou coopératifs renforcent cette perception, souvent erronée, que les possibilités pour ces étudiants diplômés ne sont pas aussi disponibles au niveau fédéral comparativement aux autres paliers de gouvernement.

Une stratégie de communication visant les étudiants des études postsecondaires sur les perspectives d'emploi en dehors du PRS pourrait aider à informer les étudiants très qualifiés des possibilités de placement et à contrecarrer la perception chez les étudiants que seuls les contacts personnels seront fructueux.

Les plus grandes lacunes semblent être dans les programmes pour «cols d'or» - PSG et Recruitment of Policy Leaders. Ils pourraient avoir beaucoup plus de présence dans le recrutement. Si les programmes étaient coordonnés, ils pourraient organiser une séance conjointe (que nous pourrions faciliter) tôt à l'automne, qui permettrait grandement aux étudiants de commencer à planifier un stage coopératif et un emploi occasionnel, et de poser les bonnes questions, ainsi que de planifier leurs cours.

Sensibilisation et efficacité des programmes de recrutement provinciaux et territoriaux

9. La plupart des plus grands programmes connaissent bien un ou plusieurs programmes de recrutement provinciaux et territoriaux, particulièrement s'il se trouve dans leur province. Parmi les

programmes cités se trouvent le *Nova Scotia Career Starts Program* du ministère de l'Énergie de la Nouvelle-Écosse, l'*Ontario Internship Program*, le *Saskatchewan Graduate Development Program*, le *British Columbia Graduate Development Program* et un programme du ministère des Finances de la Colombie-Britannique. Voici une réponse d'un grand programme :

La plupart de nos étudiants cherchent un emploi fédéral et la coop y contribue. Le manque de cheminements de carrière au gouvernement provincial est partiellement par plan, mais aussi par défaut car il n'y a aucun recrutement provincial pour notre programme.

Autrement qu'une seule mention du *Ontario Internship Program*, les répondants des plus petits programmes ne connaissent pas bien les programmes de recrutement *provinciaux et territoriaux* ou ont présenté des commentaires inexacts.

10. Les campagnes de recrutement *provinciales et territoriales* mentionnées comme ayant visité les programmes l'an dernier comprennent l'*Ontario Internship Program*, le *British Columbia Graduate Development Program* et le ministère de l'Énergie de la Nouvelle-Écosse. Un grand programme et trois des plus petits programmes répondant au sondage n'étaient au courant d'aucune visite des campagnes de recrutement *provinciales et territoriales*.
11. Le degré de satisfaction des programmes de recrutement *provinciaux et territoriaux* pour communiquer avec leurs candidats cibles est généralement très faible. Il y a eu trois résultats de 1, un de 2, deux de 4 et un de 5, un ne répondant pas pour un résultat moyen de 2,57 sur une échelle de 1 à 5.
12. Quant à la sensibilisation des étudiants aux méthodes de recrutement *provinciales et territoriales*, des sept programmes ayant répondu, il y a eu quatre 1, un 3 et deux 5 pour une moyenne de 2,43. Cette polarisation apparente est difficile à interpréter sauf pour dire que bien qu'une majorité d'étudiants n'étaient pas du tout au courant de ce type de recrutement, il y a des programmes pour lesquels les étudiants sont très bien renseignés. Il est possible que certains programmes font une promotion active des perspectives d'emploi au niveau provincial alors que d'autres ne le font pas, d'où ce résultat. Cela semble également un peu bizarre compte tenu que deux des plus grands programmes de MAP du pays ont donné le plus faible résultat possible pour cette question sur la sensibilisation des étudiants.

Utilisation des méthodes de recrutement et antécédents de placement provinciaux et territoriaux

13. Le nombre de diplômés recrutés avec succès par les méthodes de recrutement *provinciales et territoriales* chaque année est relativement faible. Alors que certains programmes ont exprimé leur ignorance complète de l'existence de ces campagnes, d'autres ont signalé que seulement un ou deux diplômés ont été recrutés chaque année. Deux des plus grands programmes ont indiqué qu'aucun de leurs diplômés n'a été recruté alors qu'un programme a mentionné que jusqu'à cinq diplômés ont été recrutés chaque année. Ce programme faisant mention de plusieurs campagnes organisées par différentes provinces dans le pays. *L'Ontario Internship Program* a été mentionné le plus souvent parce que les diplômés du programme y étaient inscrits. Le *British Columbia Graduate Development Program* et le *Nova Scotia Career Starts* ont également été mentionnés.
14. Les répondants sont divisés quant à savoir si chaque ministère *provincial ou territorial* devrait organiser une campagne de recrutement individuelle. Une observation commune était qu'une campagne coordonnée au centre dans chaque province représentant tous les ministères de cette province aiderait peut-être à répondre aux besoins des diplômés et du gouvernement. Ce recrutement global pourrait être coordonné par la commission de la fonction publique dans chacune des provinces. Un des plus grands programmes a formulé le commentaire suivant :

L'école de travaille régulièrement avec des représentants des ministères intéressés à embaucher nos diplômés. Ce processus semble servir aussi bien les étudiants que les employeurs. Les étudiants reçoivent généralement l'information sur les responsabilités réelles du poste et les employeurs reçoivent généralement les demandes d'une réserve de candidats très qualifiés selon un processus opportun et relativement sans effort

15. En réponse à la question sur l'embauche initiale *spéciale* conduisant éventuellement à un emploi permanent, il y a eu relativement peu de réponses. Voici trois répondants qui ont donné une réponse complète :

Les postes pour une période déterminé de six mois se sont avérés des entrées utiles pour de nombreux diplômés en emploi pour les gouvernements provinciaux au Canada. Le plus souvent, les conditions d'emploi ont été compétitives quant aux niveaux de compétence et d'expérience, rendant le

recrutement et l'option de maintien en emploi efficaces pour les étudiants diplômés.

Nous nous opposons fortement ...l'emploi à court terme en fonction d'un concours restreint est acceptable, mais pour les postes permanents à temps plein, une publicité appropriée par les voies de la CFP et du PRS devrait être la norme.

Cela fonctionne souvent bien. ... Le gouvernement n'a aucun programme de transition. Toutefois, il tire souvent avantage de l'embauche d'étudiants de façon auxiliaire. Il serait bien que le gouvernement provincial établisse un programme de transition.

16. En ce qui concerne les changements qui devraient être apportés aux campagnes de recrutement *provinciales et territoriales*, tout indique de la part des programmes que les gouvernements pourraient faire beaucoup plus. Voici quelques-unes des réponses :

Peut-être que la Commission de la fonction publique pourrait faciliter un mouvement de recrutement général.

Même si certaines provinces semblent favoriser l'emploi de résidents de la province (raisonnablement), elles pourraient puiser à une plus grande réserve de candidats qualifiés en affichant des avis aux programmes d'études supérieures à l'extérieur de la province, car les étudiants de notre programme de l'extérieur de la province ont souvent une préférence pour retourner dans leur province natale mais sont moins au courant des perspectives d'emploi qui s'offrent à eux pendant qu'ils poursuivent leurs études hors de leur province. Dans certains cas, des étudiants très qualifiés peuvent accepter un emploi hors de la province sans même réaliser leur première ambition de travailler pour leur gouvernement provincial.

S'assurer que nos étudiants sont au courant [des programmes de recrutement]. M'assurer que je suis au courant [des campagnes de recrutement].

Améliorer la publicité, accroître la rapidité de la transmission de l'information sur le recrutement, les visites des campus par les principaux recruteurs, synchroniser le cycle du recrutement pour qu'il corresponde au cycle des études.

Nos étudiants viennent de tout le Canada et seraient intéressés à un emploi provincial, mais ils ne sont pas au courant de ces emplois.

Sensibilisation et efficacité des autres programmes de recrutement

17. Presque tous les répondants n'étaient pas au courant des visites organisées par les recruteurs des gouvernements municipaux, du secteur privé, du secteur à but non lucratif ou d'autres secteurs. Bien que les campagnes elles-mêmes n'aient pas été indiquées, un seul petit programme a parlé de visites d'un gouvernement municipal et de recruteurs du secteur à but non lucratif.
18. La satisfaction des programmes de recrutement *municipaux / secteur privé / secteur à but non lucratif / autre* pour communiquer avec leurs candidats visés est extrêmement faible dans l'ensemble. Sur une échelle de 1 à 5, les résultats sont seulement de 1 et de 2. Deux des quatre plus grands programmes ont donné un résultat de 1 alors que deux autres ont indiqué que cette question était *sans objet*.
19. La sensibilisation des étudiants aux méthodes de recrutement *municipales / secteur privé / secteur à but non lucratif / autre* a donné le plus généralement un résultat de 1. Pour les plus grands programmes, la réponse a été exactement la même qu'à la question précédente, deux donnant le résultat le plus bas possible de 1 alors que l'autre a indiqué que cette question était *sans objet*.
20. Pour les cinq répondants qui semblaient avoir un certain sens de la proportion des diplômés qui ont trouvé un poste dans le *secteur privé*, les valeurs vont de 1 à 10 pour cent pour quatre d'entre eux. Seulement un des plus grands programmes a indiqué 20 pour cent.
21. La moitié des répondants n'avaient aucune donnée sur le pourcentage de diplômés ayant trouvé un poste dans le *secteur à but non lucratif*. Des quatre réponses, trois donnent un chiffre de 5 pour cent, le quatrième indiquant « 10 pour cent ou moins pour le premier emploi ».

Programme de stages coopératifs

22. Bien que la plupart des répondants aient indiqué avoir une option de stages coopératifs, les détails sur la durée et l'emploi varient d'un programme à un autre. La plupart des placements ont lieu sur une période de 3 à 4 mois et sont généralement dans des postes rémunérés. Un petit programme a indiqué des stages non rémunérés d'une durée

de huit semaines. Selon les exigences du programme, il peut y avoir de 1 à 3 périodes de travail en stage coopératif.

23. Les thèmes exprimés à l'appui du programme de stages coopératifs semblent avoir beaucoup en commun. Voici quelques-unes des réponses :

Le programme de stages de la MAP permet aux étudiants de combiner leurs études universitaires avec une expérience du vrai monde et les aide à développer les compétences, les connaissances et la confiance dont ils ont besoin pour faire une transition efficace de l'école au travail après avoir obtenu leur diplôme.

Il offre un contexte pratique dans lequel acquérir une expérience et élargir le réseau d'emploi.

Il offre aux étudiants des possibilités d'intégrer les aspects théoriques et pratiques de l'administration publique et d'acquérir une expérience de travail dans le secteur public.

L'expérience pratique acquise par le programme coopératif fait partie intégrante de l'éducation de l'étudiant. La coop met l'accent sur la relation entre l'employeur, l'étudiant et l'université.

Le programme de stages coopératifs favorise l'intégration de l'expérience de la fonction publique pratique à la formation professionnelle du programme de MAP. Il rehausse la qualité de l'éducation et de la préparation au travail. Il est bénéfique pour les candidats de la MAP participants, pour les employeurs et pour l'école. Aspect le plus important, il contribue à la profession de la fonction publique et à la qualité des services publics au Canada.

24. L'option des stages coopératifs sert de crédit universitaire dans seulement deux des sept programmes qui ont répondu à cette question. Pour un programme, un programme relativement petit, il donne un crédit de six heures, Pour l'autre, un grand programme, le stage est traité comme électif et représente trois crédits sur les 54 crédits exigés pour la MAP. Pour un autre grand programme, chaque période de stage vaut deux « unités » de crédit. Le diplôme est « complet » ou « incomplet », mais cela ne sert pas comme un crédit de cours selon les exigences du diplôme.

25. Pour trois des quatre grands programmes, le stage est une activité majeure. Le nombre d'étudiants placés chaque année dans des postes COOP varie de 40 à 70 pour ces programmes. Pour l'autre grand programme, seulement deux étudiants par année sont placés, indiquant que la plupart des diplômés complètent le programme sans participer à un stage.
26. En nombre, la participation au programme de stages coopératifs varie grandement selon les programmes. La moitié des répondants ont indiqué une participation de 5 à 15 %. Puisque les stages rémunérés au cours d'une session universitaire sont plus difficiles à obtenir que les stages non rémunérés, les programmes qui permettent les stages non rémunérés de plus courte durée indiquent un taux de placement supérieur. En général, les plus grands programmes offrent des stages rémunérés d'une durée de 13 à 18 semaines.
27. Les défis des programmes pour placer les étudiants dans des postes de stage coopératif ne sont pas trop importants, mais il reste un certain nombre de problèmes qui ont été signalés. Les difficultés sont les employeurs qui attendent à la dernière minute pour évaluer leurs besoins et soumettre une demande d'emploi, le manque d'uniformité parmi les ministères de la fonction publique quant à la façon dont le processus COOP est traité à l'interne, l'utilisation inefficace du personnel et des gestionnaires des ressources humaines de la fonction publique, et les gestionnaires qui ne sont pas au courant des échéances des prochaines périodes de placement. On a également indiqué que les gestionnaires devraient être mieux informés d'autres programmes comme les mécanismes de transition pour les étudiants. Voici deux autres commentaires :

Il y a d'importants défis bien que certaines années nous avons plus d'étudiants qui recherchent un placement que ce qui est disponible; parfois, nous ne pouvons pas combler tous les postes.

Un défi majeur est de bien se faire connaître auprès des employeurs et d'établir de bonnes relations. Une fois que le programme est bien connu, les placements sont beaucoup plus faciles à obtenir.

28. Le pourcentage de placements d'étudiants en stages coopératifs conduisant à un poste à plein temps après l'obtention du diplôme varie grandement selon les programmes. Un programme signale 95 %, mais ce programme indique également que seulement 5 à 15 % de ses étudiants participent au programme de stages. Aspect assez intéressant,

les programmes ayant une grande participation aux stages ne voient pas nécessairement le nombre se traduire en postes à plein temps après l'obtention du diplôme. Un grand programme, qui signalait un pourcentage de stages d'à peine 25 à 30 % conduisant à des postes à plein temps après le diplôme a formulé ce commentaire :

L'expérience du stage aide beaucoup à obtenir un emploi à plein temps à la fin du programme d'études supérieures. Bien qu'elle ne serve pas nécessairement de lien direct (transition dans le même ministère), l'expérience en soi fonctionne très bien pour obtenir un poste permanent à plein temps dans d'autres ministères.

29. Tous les programmes expriment une grande satisfaction de l'expérience d'apprentissage offerte par le programme des stages coopératifs pour préparer les étudiants à un emploi professionnel à plein temps dans le secteur public après l'obtention du diplôme. Des six programmes ayant répondu à cette question, cinq ont donné le résultat maximum de 5 sur l'échelle de satisfaction de 1 à 5. L'autre programme a donné un résultat de 4

Examen normalisé

30. Les opinions varient entre les répondants quant à savoir si les ministères du secteur public des différents paliers de gouvernement devraient utiliser des examens normalisés pour évaluer les diplômés. Dans l'ensemble, il semble se dégager un appui général de l'utilisation des examens normalisés dans certaines circonstances, mais des points de vue contraires sont également exprimés. Voici certains des commentaires formulés :

Bien que j'apprécie l'utilité de l'examen normalisé, je m'inquiète qu'il ne permette pas d'élever au sommet ceux qui autrement ont beaucoup à offrir à la fonction publique.

Les examens manqueraient tellement au point de ne pas être utiles du tout.

Nous croyons que ces examens sont appropriés pour des postes sélectionnés pour lesquels ils offriront au ministère du gouvernement une réserve de candidats ayant les aptitudes et les compétences qu'il recherche. Ils peuvent être utilisés beaucoup par certains ministères s'ils servent leur but, mais ils ne conviendront probablement pas à tous les types de concours.

31. La plupart des programmes ont indiqué leur connaissance des examens normalisés pour le recrutement au gouvernement. Les examens cités sont l'Examen de recrutement des diplômés (ERD) et deux requis pour le Programme de stages en gestion et l'Ontario Internship Program. Les Affaires étrangères ont également été mentionnées, peut-être parce que l'ERD a été réintégré au printemps de 2005 pour la campagne de recrutement du Service extérieur.
32. Les répondants sont divisés quant à savoir si les ministères devraient rétablir l'utilisation répandue de l'examen normalisé, comme l'ERD, dans le cadre de leurs programmes de recrutement. Voici deux des réponses :

Oui, si c'est seulement un outil. Non, si ce doit être la seule base de la prise de décision.

Je pense que l'examen peut s'avérer valable pour un employeur afin de sélectionner les candidats à la première étape, mais je peux imaginer une série d'autres mesures plus utiles qu'un employeur peut adopter pour choisir les candidats les plus qualifiés pour le travail à accomplir par l'employé.

Structure des bureaux de placement

33. Étonnant ou pas, aucun des programmes n'a indiqué avoir un bureau de placement ou une forme de structure organisée pour aider les étudiants à trouver un poste après l'obtention du diplôme. Toutefois, certains des plus grands programmes offrent des services d'orientation professionnelle, une aide pour préparer le curriculum vitae, organisent des ateliers sur des sujets associés à l'emploi ou offrent une aide aux employeurs qui veulent recruter des étudiants. Un seul grand programme a formulé ce commentaire intéressant :

Aussi limité que soit le recrutement fédéral et des autres gouvernements (et des ONG), nous sommes aussi désorganisés. Nous ne collectons pas les bonnes données et nous n'avons pas de programmes pour aider nos étudiants à trouver des postes.

III. Évaluation critique et recommandations :

Programmes de recrutement fédéraux

En autant que le recrutement de diplômés de la maîtrise en administration publique et en politique publique est concerné, il y a des modèles en place qui pourraient être appliqués facilement. Par exemple, des ministères comme Finances Canada, Industrie Canada et Ressources naturelles Canada ont établi des modèles de recrutement qui leur permettent de recruter les meilleurs candidats parmi les programmes d'études supérieures longtemps avant l'obtention du diplôme. Voici une version générique du fonctionnement de ces modèles. Tôt dans la session d'automne, ces ministères placent des annonces sur leur site web et informent des programmes d'études supérieures sélectionnés de tout le pays de leurs intentions d'embaucher. Ces annonces sont suivies d'affiches et d'autres documents d'information qui sont transmis par la poste aux universités comme moyen de communiquer directement avec les programmes et les étudiants. Des représentants de ces programmes, habituellement les gagnants de concours des années antérieures, visitent les écoles et les départements pour présenter des séances d'information et encourager les étudiants intéressés à postuler. Cette activité est suivie d'une première ronde d'entrevues sur le campus plus tard à l'automne. Les étudiants sélectionnés pour la deuxième ronde d'entrevues se rendent à Ottawa en janvier pour des entrevues plus approfondies qui comprennent habituellement un examen écrit. Les vérifications des références se font tôt après et les offres aux candidats retenus sont présentées milieu à la fin de janvier. La date de début d'emploi est convenue mutuellement et est généralement très souple, l'emploi commençant habituellement entre mai et juillet pour laisser suffisamment de temps pour la remise du diplôme. Ce modèle est semblable au recrutement du PFAE, qui puise aussi grandement à la même réserve de candidats. Il est donc fréquent que des étudiants parmi les meilleurs reçoivent une offre du PFAE en plus d'un ou plusieurs des ministères susmentionnés. Alors que le PFAE recrute environ 14 diplômés chaque année, chaque ministère organisant ces concours recrute de 30 à 50 diplômés ou plus selon les besoins et la disponibilité des candidats qualifiés. Les sujets visés pour ces concours comprennent invariablement des détenteurs d'un diplôme d'études supérieures en sciences économiques en plus de l'administration des affaires, de l'administration publique et de la politique publique, et parfois en droit, en études environnementales et en sciences politiques parmi les autres. Les candidats ayant de solides antécédents quantitatifs et analytiques réussissent habituellement bien ces concours, tout comme les étudiants de premier cycle en sciences ou en économie.

Ces campagnes de recrutement organisées par un nombre relativement réduit de ministères fédéraux se sont avérées très fructueuses. Les ministères se sont mieux fait connaître par le groupe visé de programmes d'études supérieures et par les étudiants de ces programmes. À cet égard, leur profil, leur visibilité et

la reconnaissance globale pour les communautés de l'administration publique et de la politique publique se sont améliorés. Les ministères ont du premier coup les meilleurs étudiants de ces programmes et recrutent bon nombre d'entre eux. Si l'on examine le dossier des fonctionnaires recrutés par le PFAE ou des concours ministériels au cours des dernières années, la preuve parle d'elle-même. La principale leçon qui se dégage de cette expérience est que les concours de recrutement organisés qui visent les programmes d'études supérieures de grande qualité donnent normalement des fonctionnaires ayant un grand potentiel. Il s'agit d'une méthode que certains des plus grands ministères fédéraux comme l'Agence du revenu du Canada (ARC), Santé Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), Service Canada et Transports Canada pourraient envisager d'appliquer. Ces organisations recrutent un assez grand nombre de diplômés des programmes d'administration publique et de politique publique chaque année, mais ils le font d'une manière relativement non coordonnée, souvent sans une entrevue ou un processus de sélection rigoureux ou simplement en rendant officielles des nominations spéciales ou occasionnelles sans entreprendre une recherche nationale à l'aide de procédures publicitaires établies. Le résultat est insatisfaisant, partiellement à cause de la non-concordance des emplois et des candidats. Ce ne sont pas tous les diplômés qui passent par les concours du PFAE, de RNCan ou de Finances Canada qui sont intéressés par ces organisations, sûrement pas toujours comme destination de premier choix. Cela laisse supposer que si les autres ministères, particulièrement les plus grands ayant des besoins d'embauche annuelle importants, instituent des concours selon une version du modèle susmentionné qui vise leurs besoins spécifiques, l'appariement des emplois et des candidats serait de beaucoup facilité. Cela éliminerait la partialité inhérente qui est associée au recrutement sans publicité adéquate ou les nominations occasionnelles dans des postes permanents sans l'avantage d'un concours approprié. Cela ferait en sorte également que les étudiants auraient beaucoup plus de possibilités qui s'offrent à eux à peu près en même temps d'une manière raisonnablement coordonnée (en grande partie de la même manière que les candidats au doctorat près d'achever leur thèse peuvent identifier les offres des facultés de différentes universités chaque automne).

Parmi les programmes de recrutement fédéraux, le plus concurrentiel est le RPL. Les concours du PFAE et de Finances Canada viennent probablement au second rang. La principale caractéristique distinctive entre ces trois programmes, en dehors du fait que le RPL accepte beaucoup plus de diplômés au programme que le PFAE et au moins autant que Finances Canada, est la préférence du RPL pour les candidats de *très* grande qualité, habituellement des candidats du doctorat détenant de prestigieuses bourses d'études *externes* comme celles du Commonwealth, Fulbright, CRSNG, Rhodes, CRSH ou

Trudeau.¹ Cette exigence stricte élimine automatiquement la vaste majorité des candidates qui se présentent avec succès pour un placement au PFAE.

Dans un autre sens, le RPL fait concurrence directement aux meilleures universités du pays en cherchant à combler des postes conduisant à la permanence dans les facultés en offrant une rémunération attrayante et la promesse d'un avancement professionnel rapide dans les rangs des cadres du gouvernement fédéral. Sa portée est également plus large en ce qui concerne la spécialisation. Grâce à ce programme, le gouvernement fédéral cherche à attirer des diplômés en sciences, en génie et en droit de grande qualité en plus des diplômés de l'administration publique, de la politique publique, des sciences économiques et des autres sciences sociales. Les recteurs des plus grandes universités canadiennes sont approchés directement par le gouvernement fédéral pour nommer leurs meilleurs diplômés, quelle que soit la discipline ou la spécialisation, pour qu'ils se présentent au RPL. Des sous-ministres fédéraux clés visitent les campus universitaires pour rencontrer les recteurs et les doyens afin de promouvoir le programme. La Commission de la fonction publique a peu ou pas de visibilité réelle dans cette campagne d'envergure.

Programmes de recrutement provinciaux

Les réponses aux questions du sondage indiquent clairement que les programmes en administration publique et en politique publique, particulièrement les plus petits, sont moins au courant des programmes de recrutement provinciaux et territoriaux que des programmes fédéraux. Ce n'est pas étonnant puisqu'il y a seulement quelques campagnes de recrutement qui sont organisées par les gouvernements provinciaux et aucune de celles-ci n'est de la visibilité ou de l'envergure du PFAE, par exemple.² Comme le gouvernement fédéral, les provinces s'engagent dans un recrutement à grande échelle chaque année, mais en grande partie, ce recrutement n'est pas coordonné et manque de structure. Les provinces font peu pour engager les universités dans leurs plans de recrutement, bien qu'elles demanderont parfois à des écoles et des départements individuels d'encourager les candidats appropriés à postuler pour les postes provinciaux annoncés. On ne peut dire tout à fait clairement quel rôle, s'il y a lieu, la Commission de la fonction publique de chaque province joue pour coordonner le recrutement. En conséquence, le degré de satisfaction des programmes de recrutement provinciaux pour communiquer avec leurs candidats visés est très faible.

¹ Selon les critères d'admissibilité du site web du RPL, il est également fait mention spécifiquement de la Médaille d'or du gouverneur général comme signe de mérite distinctif.

² Grâce à la Commission de la fonction publique provinciale, le gouvernement du Manitoba recrute six stagiaires chaque année, principalement des diplômés de la *MPA*. Chose assez remarquable, aucun des programmes de la *MPA* qui participaient aux sondages n'a fait état de ce programme de stage.

Il y a nettement beaucoup de place pour améliorer le recrutement des diplômés au niveau provincial. Plus de concours mieux organisés peuvent facilement être proposés avec un petit effort supplémentaire. Certains des plus grands ministères, particulièrement dans les plus grandes provinces, peuvent envisager d'organiser leurs propres concours annuels, d'autres peuvent compter davantage sur leur commission de la fonction publique provinciale pour diriger la promotion et l'organisation du recrutement des diplômés. Parmi les programmes de recrutement provinciaux, *l'Ontario Internship Program* est le mieux connu. Les autres sont moins connus et ont peu de visibilité hors de la province. Pour certains programmes, comme le *Nova Scotia Career Starts*, la rémunération n'est pas concurrentielle parce que la réserve de candidats n'est pas aussi forte que pour les concours fédéraux. Une amélioration de la rémunération des fonctionnaires dans les provinces du Canada atlantique est nécessaire si ces provinces veulent conserver les diplômés les plus prometteurs dans la région et, éventuellement, en attirer des autres provinces.

Autres programmes de recrutement

Il n'y a aucune campagne de recrutement organisée au niveau municipal ou dans le secteur privé ou le secteur à but non lucratif selon les réponses. Il est clair que ces secteurs ne visent pas les diplômés des programmes d'administration publique ou de politique publique directement. Ainsi, il n'est pas étonnant que la sensibilisation des programmes et celle des étudiants à ce recrutement soit faible ou inexistante. Cela ne veut pas dire que des diplômés ne sont pas recrutés par ces secteurs. Au contraire, il y a des diplômés qui sont embauchés chaque année, particulièrement par les grandes municipalités. De plus, rien n'indique que ceux qui décrochent un poste au niveau municipal sont moins satisfaits de leur carrière par rapport à leurs collègues employés par le gouvernement fédéral ou les gouvernements provinciaux. Toutefois, ils sont peu nombreux et pour certains programmes, leur nombre est presque négligeable. Il s'agit d'une réalité qu'on ne doit pas ignorer.

Pour leur part, les programmes d'études supérieures en administration publique et en politique publique visent en général à répondre aux besoins du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux. En très grande majorité, les étudiants inscrits à ces programmes ont non seulement ces deux paliers de gouvernement à l'esprit lorsqu'ils s'inscrivent, mais leur préférence est également de travailler pour ces deux paliers de gouvernement, et c'est essentiellement ce qui se produit dans la pratique. En retour, les programmes prospèrent si le recrutement au niveau fédéral et au niveau provincial est fort, quelle que soit la situation ailleurs. Le recrutement des diplômés par les municipalités, le secteur privé et les organismes à but non lucratif est définitivement un plus pour les programmes, mais le nombre à ce jour a été

suffisamment réduit de sorte qu'il n'a pas beaucoup d'impact sur la fortune de ces programmes.

Il y a sans doute beaucoup de place pour que les programmes d'études supérieures atteignent des secteurs autres que le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux comme cheminement de carrière éventuel pour les étudiants. De même, ces autres secteurs doivent être plus proactifs s'ils veulent attirer des diplômés en administration publique et en politique publique. Les possibilités des deux côtés sont importantes, mais jusqu'à maintenant on y a puisé très peu.

Programmes de stages coopératifs

De tous les liens axés sur l'emploi entre les programmes d'études supérieures et les employeurs à tous les niveaux, le plus fructueux est le Programme des stages coopératifs. La possibilité de stages pour plusieurs des programmes sert de moyen important pour attirer les étudiants. Les stages offrent une expérience de travail valable pour les étudiants participants; ils sont de loin la plus importante source de financement externe à l'appui des programmes d'études supérieures et ils préparent bien les étudiants à une carrière dans le secteur public. Ainsi, il n'y a pas lieu de se demander pourquoi la plupart des programmes, particulièrement les plus grands, prennent le programme de stages tellement au sérieux. Certains programmes accordent aux étudiants des crédits universitaires pour les placements coopératifs alors que d'autres ne le font pas, mais presque tous les programmes investissent des ressources considérables pour le placement de leurs étudiants. La justification sous-jacente n'est pas simplement altruiste puisque le succès du programme d'études supérieures repose largement sur le succès du programme de stages. Un programme de stages fructueux donne de la visibilité, du prestige et un lien vital du programme avec le secteur public. Il rend le programme pertinent et pratique aux yeux du gouvernement et, de façon plus générale, renforce l'utilité des études de deuxième et troisième cycle dans le lieu de travail. Pour les étudiants, le programme de stages crée une possibilité valable d'approfondir l'apprentissage en milieu de travail; il sert de complément du programme d'enseignement universitaire formel, il offre un financement significatif à l'appui des études et facilite l'obtention d'un emploi permanent à plein temps après le diplôme. Les stagiaires offrent aux employeurs beaucoup d'énergie, d'idées neuves, d'enthousiasme, et ils sont une source peu coûteuse d'aide professionnelle analogue à la contribution des assistants d'enseignement et de recherche dans un milieu universitaire.

Dans l'ensemble, le Programme des stages coopératifs est un programme très valable qui mérite d'être soutenu par toutes les parties concernées. Il présente un potentiel d'expansion à tous les niveaux, particulièrement au plan municipal et dans le secteur privé et le secteur à but non lucratif. Ces secteurs

peuvent ne pas avoir pleinement compris la valeur que les stagiaires apportent au lieu de travail. Les universités feraient bien de miser sur ce potentiel et de promouvoir les stages chaque fois que possible, particulièrement dans les rangs des organisations qui, jusqu'à maintenant, n'ont pas reconnu pleinement la valeur des stages pour l'employeur.

Examen normalisé

Quant à l'utilisation de l'examen normalisé pour les postes fédéraux, le mieux connu est l'Examen de recrutement des diplômés (ERD), qui évalue la capacité cognitive générale et mesure la capacité d'utiliser les habiletés en raisonnement pour résoudre les problèmes. Il s'agit d'un examen à choix multiples de 90 minutes dont la note de passage varie selon les besoins. Bien que discontinué ces dernières années comme exigence pour la plupart des postes fédéraux, l'ERD a été réintégré en 2005 pour la campagne de recrutement du Service extérieur canadien. Malgré la limitation de l'utilisation répandue de l'examen normalisé pour combler les postes du secteur public qui nécessitent évidemment plus qu'une simple capacité cognitive, les examens comme l'ERD sont un moyen utile de filtrer les candidats pour certains types de postes comme ceux qui nécessitent relativement plus d'habiletés analytiques et techniques. Pour les plus petits ministères en particulier, sans leur propre campagne de recrutement annuelle organisée, l'examen normalisé est un moyen juste et relativement simple et direct d'établir un seuil, un critère minimal essentiellement, sous lequel les candidats ne seront pas retenus. Cela ne fonctionnera pas pour tous les ministères ou pour tous les types de postes, mais cela fonctionnera pour un bon nombre comme divers postes professionnels au niveau d'entrée à la Banque du Canada, à Finances Canada et à Statistique Canada, et pour certains postes de l'Agence du revenu du Canada et du Bureau du vérificateur général. Cela aidera les ministères à trier les demandes en réduisant le nombre de candidats auxquels accorder une considération sérieuse à un nombre gérable.³

Il y a également un argument plus impératif en faveur des examens normalisés pour les postes professionnels au niveau d'entrée. Si les écoles de droit peuvent demander le *Law School Admission Test* (LSAT), si les écoles de médecine peuvent demander le *Medical College Admission Test* (MCAT) et si les écoles d'administration (comme certaines écoles d'administration publiques) peuvent demander le *Graduate Management Admission Test* (GMAT), et même si certains départements d'arts et de sciences peuvent demander le test GRE (*Graduate Record Examination*) comme exigence d'entrée légitime, les ministères du secteur public ne devraient pas être à la défensive ou s'excuser de demander aux fonctionnaires aspirants un résultat

³ Par exemple, s'il y a un millier de candidats pour chaque tranche de dix postes, un examen normalisé comme l'ERD aidera à réduire la réserve des candidats auxquels accorder une considération sérieuse à quelques centaines.

minimum à un examen normalisé conçu correctement avant de pouvoir être considérés sérieusement dans la *profession* des fonctionnaires. De plus, s'il est parfaitement raisonnable de demander des habiletés minimales en écriture pour la plupart des postes, il devrait être tout aussi raisonnable de s'attendre à un certain niveau de compétence dans le raisonnement analytique et la résolution de problème pour la plupart des postes professionnels tout au moins. Un examen normalisé aide à réaliser cet objectif en s'assurant qu'une capacité minimale concernant les compétences cognitives doit d'abord être démontrée avant qu'un candidat puisse passer à la ronde suivante des concours. Ce ne sont pas tous les ministères qui voudront l'utiliser, ou qui devraient l'utiliser, mais certains le feront probablement et quelques-uns très intensivement selon leurs priorités. Appliqué correctement et de façon sensible, l'examen normalisé réduira les chinoïseries administratives, le potentiel de partialité ou le favoritisme, et accélérera les concours.

Bureau de placement

Malgré l'existence d'un solide bureau de placement pour les stages coopératifs dans la plupart des plus grands programmes, aucun des programmes, grands ou petits, n'a un bureau pour aider les diplômés à trouver un emploi. Ce n'est pas étonnant si l'on considère le coût considérable du maintien d'un tel bureau. Bien que les bureaux de placement bien équipés puissent, pour diverses raisons, être inabordables, il serait souhaitable que les programmes puissent consacrer un ou deux membres de la faculté ou du personnel pour offrir des conseils sur la recherche d'emploi aux diplômés éventuels dans le cadre de leurs fonctions qui comprendraient clairement d'autres tâches également.

IV. Conclusion:

Pour conclure, les campagnes de recrutement bien organisées et faisant l'objet d'une bonne publicité offriront de meilleurs résultats pour tous les intéressés. Les ministères des gouvernements en bénéficieront parce qu'ils rejoindront une base beaucoup plus larde de candidats et amélioreront ainsi leurs chances de recruter les candidats les mieux qualifiés pour les postes offerts. Les universités pourraient déterminer les types de possibilités qui conviennent le mieux à leurs programmes et prendre des mesures en conséquence, tant en ce qui concerne l'élaboration des programmes d'enseignement que la prestation de conseils. Les diplômés éventuels connaîtraient bien à l'avance les possibilités qui existent et planifieraient en conséquence. Ils pourraient choisir les cours et les concentrations avec plus de confiance en connaissant bien à l'avance les options de carrière. Cela les aiderai à réaliser leurs objectifs de carrière et leurs aspirations professionnelles beaucoup plus efficacement à plus long terme.

Les diplômés des programmes d'administration publique et de politique publique seraient bien servis s'ils gardent à l'esprit qu'ils se présenteront aux concours avec des diplômés d'un éventail de programmes pour les mêmes emplois au gouvernement. De plus en plus, les gouvernements ciblent les diplômés ayant des antécédents scientifiques en plus de ceux possédant un diplôme de premier cycle en sciences économiques ou en commerce, en recherchant des candidats de la maîtrise à considérer sérieusement pour l'emploi. Les candidats bacheliers en sciences, par opposition aux bacheliers es arts, et à la maîtrise en administration publique (ou en politique publique) trouvent un emploi au gouvernement plus rapidement. La même chose est vraie pour les candidats ayant des compétences techniques et analytiques bien développées, particulièrement ceux ayant de solides antécédents en statistiques, comptabilité, finances et économique et technologie de l'information. Un diplômé de la maîtrise en administration publique (ou en politique publique) est beaucoup plus en demande si le candidat possède un solide fondement en méthodes quantitatives et analytiques. Ces candidats sont également mieux aptes à faire concurrence à ceux des diplômes de deuxième cycle en sciences économiques et en administration des affaires – matières qui sont recherchées activement par le gouvernement, plus que l'histoire, la philosophie ou les sciences politiques.⁴

Quelle que soit la forme que la campagne de recrutement élargie et mieux organisée à tous les paliers de gouvernement pourrait prendre dans l'avenir, il ne fait aucun doute que les diplômés de la MAP et de la MPP de tout le pays feront concurrence aux diplômés de nombreux autres programmes. Il est bien qu'il en soit ainsi puisque cela protège également le système de recrutement basé sur le mérite du parti pris éventuel ou de la monopolisation par certains programmes influents.

⁴ Cela est mis en évidence dans la description de la préparation contextuelle exigée pour divers postes professionnels au niveau d'entrée au gouvernement fédéral. Les détails sont présentés à l'annexe 1.

Annexe 1

Cette annexe présente un sommaire des exigences pour l'entrée au gouvernement fédéral selon les programmes de recrutement organisés existants. Elle ne se veut pas exhaustive mais présente plutôt un aperçu des possibilités qui existent pour les diplômés intéressés à une carrière dans la fonction publique fédérale. Il importe de noter que bien que la plupart de ces programmes de recrutement soient intéressés aux candidats de la maîtrise en administration publique ou en politique publique, le filet vise beaucoup plus largement à attirer les diplômés des autres programmes également.

Programme de formation accélérée pour les économistes

http://www.hrma-agrh.gc.ca/aetp-pfae/index_e.asp

Ce PFAE vise principalement les étudiants en sciences économiques ou en administration publique et politique publique. Il offre aux candidats de la maîtrise de grande qualité qui satisfont à certaines exigences minimales des cours en économie et en statistique ou en analyse quantitative qui les exposeront à une variété d'enjeux stratégiques, à une expérience de l'analyse des responsabilités sectorielles et à une vision générale du rôle, du mandat et du mode de fonctionnement de divers ministères et organismes du gouvernement fédéral.

Le PFAE offre quatre affectations de six mois dans les ministères hôtes exerçant des responsabilités économiques et liées à la politique publique. Trois affectations sont avec les organismes centraux : Secrétariat du Conseil du Trésor, ministère des Finances et Bureau du Conseil privé. Une affectation dans un ministère axial est également offerte. Les ministères et organismes participants sont l'Agence canadienne d'évaluation environnementale, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Développement social Canada, Affaires étrangères Canada, Agence canadienne de développement international, Transports Canada, Industrie Canada, Santé Canada et Patrimoine canadien. Toutes les affectations sont situées dans la région de la capitale nationale. Jusqu'à 14 personnes sont recrutées chaque année.

Le PFAE est basé sur un modèle de stages, bien que les participants soient encouragés à suivre des cours de perfectionnement professionnel et une formation linguistique à temps partiel. Au cours de la période de formation de deux ans, les participants apprennent à comprendre comment les systèmes décisionnels du Cabinet et du gouvernement fonctionnent et à apprécier le rôle des organismes centraux de coordination et des autres intervenants clés dans le système fédéral. Les participants sont exposés à une vaste gamme de questions, de personnes et de styles de travail. L'expérience au ministère axial leur offre la possibilité de développer une compréhension approfondie de l'élaboration des politiques. À la fin du programme, les participants sont

admissibles à postuler un poste de niveau intermédiaire dans un ministère ou organisme de la fonction publique fédérale. Comme les participants du PFAE sont sélectionnés avec soin et de grande qualité, la plupart tendent à recevoir de multiples offres à la fin de leur période de formation.

Programme de recrutement d'agents des politiques du ministère de la Défense nationale

http://www.forces.gc.ca/admpol/eng/academic/intern_e.htm

Le Programme de recrutement d'agents des politiques a été conçu en 1987 pour recruter et former des agents des politiques talentueux afin de répondre aux demandes uniques de l'environnement des politiques de défense au Quartier général de la Défense nationale. Dix nouveaux agents des politiques sont embauchés dans le programme chaque année. Les candidats doivent posséder une maîtrise en histoire, en sciences politiques, en affaires internationales, en administration publique ou dans une discipline connexe ainsi qu'une expérience de la recherche et de la rédaction sur des sujets associés à la défense, à la sécurité et à la politique gouvernementale au niveau du deuxième ou troisième cycle.

Bien que les affectations individuelles varient, les agents des politiques travaillent dans un ou plusieurs des secteurs suivants du groupe des politiques : politique publique, élaboration de politiques, analyse stratégique, politique de sécurité internationale et affaires parlementaires. Ils peuvent également être affectés à d'autres organisations au Quartier général de la Défense nationale comme les affaires publiques ou le renseignement stratégique.

Il y a des promotions régulières dans le programme, à condition que l'agent des politiques satisfasse aux compétences déterminées de son niveau. À la fin des cinq années dans le programme, les agents des politiques ont la possibilité de se présenter à l'un des concours de promotion périodiques du groupe des politiques. S'ils possèdent les qualités requises, les agents des politiques peuvent également se présenter aux concours avant la fin de la période de cinq ans.

Programme de recrutement universitaire de Finances Canada

<http://www.fin.gc.ca/recruit/fininfoe.html>

Finances Canada offre trois profils qui sont décrits ci-après.

(1) Les diplômés de la maîtrise récents embauchés dans le cadre du profil des **économistes et analystes de politique** entreprennent des analyses et des prévisions, effectuent des recherches et formulent des recommandations sur une vaste gamme de questions de politique publique. Les recrues peuvent choisir de se spécialiser dans un domaine particulier du ministère des Finances

pendant plusieurs années ou peuvent acquérir une expérience dans plusieurs domaines différents du ministère.

(2) Les diplômés du Ph.D. récents embauchés dans le cadre du profil des **chercheurs** se joignent à une équipe de chercheurs chargée du travail théorique et empirique sur des questions stratégiques couvrant un vaste éventail de sujets microéconomiques et macroéconomiques. Les candidats peuvent continuer d'effectuer des recherches pendant plusieurs années ou peuvent choisir de passer à un autre poste d'économiste au ministère des Finances.

(3) Enfin, le profil des **fiscalistes** vise les candidats qui ont une formation en droit, en fiscalité ou en comptabilité et qui veulent poursuivre une carrière comme spécialistes de l'impôt sur le revenu ou de la taxe sur les ventes. Les postes nécessitent une participation directe à l'analyse de questions fiscales complexes, et les titulaires proposent des changements stratégiques aux cadres supérieurs du ministère et au ministre des Finances et rédigent des dispositions de la Loi de l'impôt sur le revenu, de la Loi sur la taxe d'accise et de lois connexes pour présentation au Parlement par le ministre des Finances.

Programme de recrutement d'étudiants d'Industrie Canada

<http://www.ic.gc.ca/cmb/welcomeic.nsf/ICPages/ChooseACareerWithIndustryCanada>

À l'automne, Industrie Canada participe aux salons des carrières d'universités de tout le Canada pour recruter des étudiants pour les postes suivants :

- (1) *Agent de commerce* (doit avoir obtenu sa maîtrise avant le 30 juin). Le titulaire de ce poste applique des connaissances et une expertise à valeur ajoutée à l'industrie canadienne pour le processus décisionnel gouvernemental et le développement industriel. À titre d'agent de commerce, il peut également promouvoir le développement, l'adaptation, la diffusion et l'adoption de technologies stratégiques et durables de classe mondiale qui rehaussent la compétitivité industrielle du Canada.
- (2) *Économiste* (doit obtenir sa maîtrise avant le 1^{er} septembre). Les économistes à Industrie Canada étudient les questions émergentes et surveillent les développements actuels. Les candidats peuvent également entreprendre des recherches analytiques et en enquête sur une variété de questions économiques influant sur l'économie canadienne.

Programme de stagiaires en gestion (PSG)

http://www.hrma-agrh.gc.ca/mtp-psg/index_e.asp

Le PSG offre une expérience de travail pratique grâce à des affectations dans des ministères et organismes fédéraux. De plus, un élément de formation complète et rehausse l'expérience acquise au travail. Les cours portent sur les connaissances et compétences fondamentales requises par les gestionnaires de la fonction publique et le contenu est établi en regard d'un ensemble de questions générales comprenant la gouvernance, l'élaboration de politiques, le service au public et les valeurs et l'éthique. À la fin du programme de quatre ans (le programme était d'une durée de cinq ans pour ceux qui l'ont commencé avant le 19 mars 1998), les diplômés seront qualifiés pour des postes de gestion au niveau intermédiaire.

Chaque année, jusqu'à 100 candidats sont acceptés au programme. Les candidats externes doivent avoir obtenu une maîtrise dans n'importe quelle spécialisation d'une université reconnue. Généralement, la campagne commence en septembre et dure trois à quatre semaines. Des avis pour les concours externes sont affichés sur le site web du recrutement postsecondaire de la Commission de la fonction publique.

Programme de recrutement et de perfectionnement d'analystes de politiques de Ressources naturelles Canada (RNCAN)

http://www.nrca.gc.ca/polana/index_e.htm

Les candidats doivent avoir complété une maîtrise ou du doctorat et ceux qui ont un diplôme en sciences économiques, administration publique, études environnementales ou dans une discipline connexe d'une université reconnue et une spécialisation acceptable en économie ou en statistique auront préséance sur les autres candidats. Tous les postes sont dans la région de la capitale nationale.

Les candidats retenus sont invités par RNCAN à une entrevue qui est menée sur leur campus ou par téléphone. En novembre, les candidats choisis sont invités à Ottawa pour une deuxième ronde d'entrevues et un examen écrit. Les offres d'emploi sont faites en décembre et les participants sont embauchés au niveau ES-02 et promus au niveau ES-03 dans les 12 mois, sous réserve d'un rendement satisfaisant. Ils atteignent le niveau ES-04 à la fin du programme de deux ans.

Les affectations sont pour une période de 12 mois et ont lieu dans deux différents groupes d'élaboration de politiques de RNCAN pour aider les participants à développer une perspective horizontale et accroître leur connaissance du ministère.

Programme de recrutement postsecondaire (PRS)

<https://psjobs-emploisfp.psc-cfp.gc.ca/psr/applicant/applicant.splashscreen;PsrSessionID=DJJ7KBIX8XmYgZQK9gMs7sQKCI2b!721891178?action=applicant.splashscreen&lang=en>

Au nom de tous les ministères du gouvernement fédéral, la Commission de la fonction publique (CFP) annonce des emplois dans des domaines spécifiques visant les diplômés postsecondaires. À la clôture d'une perspective d'emploi, la CFP évalue tous les candidats en regard des exigences figurant dans l'annonce du poste, y compris les résultats de l'examen s'il y a lieu. La CFP réfère ensuite les candidats qui satisfont aux critères de sélection préalable à l'organisation qui embauche pour une évaluation plus approfondie.

L'inventaire général du PRS contient les noms des personnes qui ont soumis leur demande pour un poste dans la fonction publique. Cet inventaire est accessible à toutes les organisations fédérales pour les aider à combler un vaste éventail de postes qui nécessitent un diplôme universitaire. Les organisations qui embauchent communiquent ensuite avec la CFP si elles sont intéressées à combler un poste au niveau d'entrée.

Recrutement de leaders en politiques (RLP)

<https://psjobs-emploisfp.psc-cfp.gc.ca/psr/applicant/applicant.callpage;PsrSessionID=GDTy3pMvKfxyJTI nKzlf8F2pf2L!1800054421?pages=applicant/info/aboutRpl>

Le Programme de recrutement de leaders en politiques (RLP) est de loin le plus élitiste de tous les programmes de recrutement fédéraux. Il recrute des candidats d'un mérite exceptionnel comme analystes de politiques pour des niveaux de responsabilité supérieurs.

Les candidats doivent posséder un doctorat ou une maîtrise dans n'importe quelle discipline. Un baccalauréat en droit avec un diplôme de premier cycle dans n'importe quelle discipline est également acceptable. Une bourse d'études de deuxième cycle comme les bourses Trudeau, Rhodes ou Fulbright, ou une distinction de deuxième ou troisième cycle comme la Médaille d'or du gouverneur général est une exigence. Le programme exige une expérience associée à l'analyse de politiques par une préparation universitaire officielle, y compris la publication d'articles, ou par une expérience de travail ou des activités bénévoles dans le domaine de l'analyse économique, sociale, environnementale ou stratégique. De plus, les candidats doivent avoir participé à de multiples activités parascolaires en qualité de leader ou avoir apporté une importante contribution à la société.