



**Conseil économique
et social**

Distr.
GÉNÉRALE

ECE/CES/2006/18
27 mars 2006

FRANÇAIS
Original: ANGLAIS

**COMMISSION ÉCONOMIQUE POUR
L'EUROPE**

COMMISSION DE STATISTIQUE

CONFÉRENCE DES STATISTICIENS EUROPÉENS

Cinquante-quatrième réunion plénière
Paris, 13-15 juin 2006
Point 8 de l'ordre du jour provisoire

SÉMINAIRE SUR LES RESSOURCES HUMAINES ET LA FORMATION

PREMIÈRE PARTIE

La stratégie en matière de gestion des ressources humaines de Statistique Canada¹

Document présenté par Statistique Canada

I. INTRODUCTION

1. Statistique Canada est l'organisme national de statistique canadien. En vertu de la loi sur la statistique, il a pour fonctions de recueillir, compiler, analyser et publier des informations statistiques sur la situation économique, sociale et générale du pays et de ses ressortissants. Les informations qu'il produit contribuent à mettre clairement en lumière les questions à traiter. Les administrations publiques, tant au niveau fédéral que provincial, s'appuient directement sur ces informations pour la prise de décisions et l'élaboration de politiques; parmi les autres utilisateurs, il y a lieu de citer notamment les organisations du secteur privé, les syndicats, les groupes d'intérêt et les milieux universitaires. La majorité des questions auxquelles sont confrontés les Canadiens sont étudiées sur la base de données et d'analyses de Statistique Canada, comme en atteste l'écho que leur donnent les médias. Grâce notamment à cette

¹ Le présent document a été établi à l'invitation du secrétariat.

couverture médiatique, les Canadiens sont tenus au courant des faits socioéconomiques importants mis en évidence par les nouvelles statistiques.

2. En tant qu'institut de recherche scientifique, Statistique Canada publie un large éventail d'analyses statistiques et participe dans une large mesure à la mise au point de méthodes statistiques aux niveaux national et international. Il constitue l'élément-pivot des systèmes statistiques du pays et mène des enquêtes spéciales financées par d'autres services et organismes fédéraux, des administrations provinciales ou des clients appartenant au secteur privé.

3. Statistique Canada compte, au total, 5 500 salariés recrutés en vertu de la loi sur l'emploi dans la fonction publique qui travaillent, en majorité, au siège d'Ottawa. Les effectifs hautement qualifiés de notre fonction publique comprennent une centaine de cadres supérieurs, près d'un millier d'économistes et de sociologues, titulaires, pour la plupart, d'une licence et, pour certains d'entre eux, d'un diplôme d'études universitaires supérieures, en économie ou en sociologie, 300 mathématiciens/statisticiens titulaires d'une licence ou d'un diplôme plus élevé en mathématiques ou statistique, 900 spécialistes de la conception de systèmes informatiques, 1 500 techniciens, 1 200 employés de bureau ou chargés de tâches de secrétariat et 800 administratifs. En plus de ces fonctionnaires, Statistique Canada emploie, conformément à la loi sur la statistique, environ 2 000 enquêteurs administrés à partir de trois bureaux régionaux et travaillant dans huit lieux d'affectation disséminés dans l'ensemble du pays. Ils s'occupent essentiellement des activités de collecte de données de Statistique Canada.

II. OBJECTIFS EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

4. Du milieu jusqu'à la fin des années 80, les activités de gestion des ressources humaines étaient menées par une quarantaine de divisions chargées des différents programmes statistiques (santé, enseignement, travail, industrie manufacturière, etc.), en fonction de leurs besoins opérationnels locaux. Les nouveaux employés étaient recrutés pour pourvoir des postes vacants bien spécifiques et recevaient une formation en cours d'emploi directement liée au domaine d'activité précis auquel ils étaient affectés. Durant cette période, les promotions et perspectives de carrière des employés étaient limitées à leur domaine d'activité particulier. Cette méthode de gestion des ressources humaines aboutissait à la constitution d'effectifs, certes très spécialisés, mais ne possédant ni les connaissances ni l'expérience voulues pour être affectés à un autre domaine d'activité. Il en résultait un manque de connaissance générale de l'organisme et de mobilité en dehors d'un domaine très spécialisé. Trois facteurs déterminants ont amené les hauts responsables de Statistique Canada à comprendre que, dans l'intérêt de celui-ci, il fallait changer de méthode de gestion des ressources humaines:

a) Une étude démographique du personnel de Statistique Canada a montré que ses effectifs vieillissaient, aux cinq échelons administratifs les plus élevés et parmi les spécialistes de rang supérieur. La très forte proportion de membres de la génération du baby-boom dans les effectifs signifiait à l'aube du nouveau millénaire que la grande majorité des employés de Statistique Canada atteindraient l'âge de la retraite dans les dix années suivantes. De toute évidence, s'il ne modifiait pas sa stratégie de gestion des ressources humaines, Statistique Canada allait être confronté à un problème de renouvellement de sa main-d'œuvre;

b) La demande de statistiques évoluait rapidement. En tant qu'organisme de statistique, il nous fallait être suffisamment souple pour adapter rapidement nos programmes à l'évolution

des besoins de nos clients. Par conséquent, notre personnel devait impérativement être adaptable et polyvalent et posséder des connaissances, compétences et expériences transférables pour pouvoir être redéployé à mesure que les programmes et les priorités changeraient ou que les budgets varieraient. Une retombée positive de la diversification des compétences des employés serait la possibilité de leur assurer une sécurité d'emploi, même s'il était mis fin au projet particulier dont ils s'occupaient. Par conséquent, il devenait très rentable d'investir dans le perfectionnement à long terme de leurs compétences;

c) On a constaté que les clients avaient de plus en plus besoin d'informations transversales plutôt que de données fondées sur les résultats d'enquêtes spécifiques. Notre démarche traditionnelle axée sur la formation de spécialistes d'un domaine précis de la statistique nous avait doté d'un personnel certes très compétent mais dont les qualifications étaient assez restreintes et qui ne possédait pas une expérience suffisamment vaste pour travailler sans difficulté à des projets ou à l'élaboration de produits statistiques interdisciplinaires.

5. Statistique Canada s'est rendu compte qu'il lui fallait, par conséquent, une main-d'œuvre adaptable, souple et ayant des compétences diverses. Une stratégie d'entreprise et de gestion des ressources humaines à long terme plus complète a depuis lors été progressivement instaurée à Statistique Canada. Cette stratégie vise à:

a) Introduire des stratégies de recrutement, de formation, de conservation du personnel et de remplacement des effectifs qui assurent à l'organisme national de statistique canadien les ressources humaines dont il a besoin à long terme;

b) Améliorer l'efficacité de l'organisation grâce à une gestion efficace des ressources humaines étant donné que les frais salariaux représentent 80 % du budget de l'organisme;

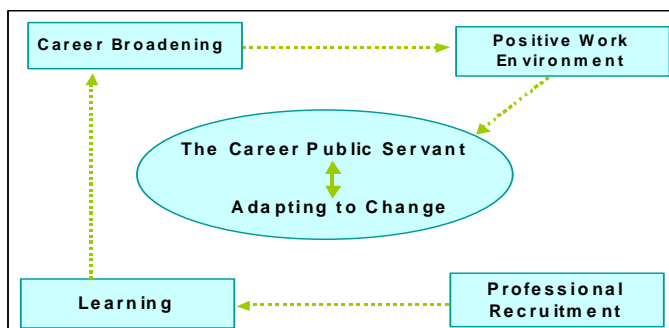
c) Favoriser l'adaptabilité de l'organisation et former un personnel qui soit polyvalent et souple pour qu'il puisse passer d'une division à l'autre en vue de traiter des questions prioritaires, de bien travailler en équipe et de posséder toute la gamme des connaissances voulues pour satisfaire les demandes actuelles et futures des clients;

d) Ouvrir des débouchés au personnel et l'orienter, encourager la formation permanente et le perfectionnement des employés afin d'élargir leurs possibilités de carrière à long terme à Statistique Canada et de leur permettre de préparer leurs successeurs à prendre la relève. L'investissement dans la carrière des employés contribue en outre à améliorer le moral du personnel;

e) Offrir aux employés davantage de possibilités de faire partie d'équipes de projet et les encourager activement à travailler en collaboration sur des questions pluridisciplinaires. En éliminant les barrières verticales, cette optique a permis en fait d'accroître l'harmonie et la cohésion organisationnelle de Statistique Canada.

III. STRATÉGIE EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Stratégie de Statistique Canada en matière de gestion des ressources humaines



6. Depuis le début des années 90, Statistique Canada a mis en place un certain nombre de politiques, pratiques et mécanismes dans le domaine des ressources humaines qui ont évolué vers une stratégie globale de gestion des ressources humaines. Cette stratégie d'ensemble repose sur quatre piliers qui recouvrent tous les aspects des ressources humaines. Il s'agit des pratiques suivantes:

- a) Recrutement des meilleurs candidats et diplômés les plus brillants;
- b) Promotion d'une culture de l'apprentissage permanent, qui permette de disposer de générations entières d'employés adaptables, polyvalents et mobiles à chaque niveau, afin de constituer des réserves de main-d'œuvre, où l'on puisera les éléments ayant les compétences requises pour remplacer leurs collègues de l'échelon hiérarchique supérieur quand ils quitteront Statistique Canada;
- c) Élargissement des perspectives de carrière à long terme par le biais d'affectations conduisant à un enrichissement professionnel;
- d) Création d'un milieu de travail positif favorisant l'emploi et les possibilités de carrière de tous les salariés.

7. Cette stratégie a contribué à faire naître un sentiment d'appartenance à une collectivité qui est motivant, stimule la productivité, favorise les perspectives de carrière et permet à Statistique Canada de conserver son personnel. Dans le cadre de cette stratégie, un grand nombre d'initiatives et de mécanismes ont été mis en place, notamment: le recrutement centralisé de titulaires de diplômes universitaires du premier et du second cycle; pour tous les spécialistes récemment engagés, un programme de stage d'une durée de deux ans durant lequel ils occupent successivement au moins trois postes; des programmes de mentorat; des parcours de carrière; des initiatives visant à améliorer le milieu de travail; et la création d'un institut d'enseignement sur campus qui assure une formation de longue durée conçue par Statistique Canada pour ses propres employés. Un aspect fondamental de cette stratégie est la tradition d'une «politique de non-licenciement», pratique qui développe la confiance et le sens d'appartenance à une collectivité au sein de l'organisme et permet à Statistique Canada de conserver ses employés qui effectuent en son sein la totalité de leur carrière.

IV. RECRUTEMENT ET PERFECTIONNEMENT D'UN PERSONNEL SPÉCIALISÉ

8. À Statistique Canada, le niveau d'investissement dans chaque membre du personnel est élevé, de sorte qu'il est essentiel pour cet organisme de choisir judicieusement et d'encadrer soigneusement les nouveaux employés. Son Comité du recrutement et du perfectionnement prévoit chaque année le nombre total de nouveaux spécialistes et techniciens qu'il faudra engager, notamment des économistes, des sociologues, des mathématiciens, des statisticiens, des techniciens qui s'occuperont des enquêtes, et des informaticiens. Ensuite, des groupes de travail sont chargés, par ce Comité, de visiter des universités pour y mener une campagne de recrutement et d'organiser des concours internes pour sélectionner et recruter le nombre voulu de diplômés dans chaque profession. Les groupes de travail, qui se composent de cadres supérieurs représentant tous les secteurs d'activité du programme de Statistique Canada, sont aidés dans leur tâche par des spécialistes des ressources humaines.

9. Les diplômés récemment engagés n'occupent pas immédiatement un poste permanent. Ils sont intégrés pendant deux ans à une réserve d'employés gérée par l'organisme et prennent part durant cette période à un programme d'apprentissage qui leur permet de se familiariser avec un grand nombre des travaux de Statistique Canada. Les nouveaux employés occupent trois ou quatre postes, par roulement, dans diverses divisions et participent aux cours obligatoires relatifs à l'activité de Statistique Canada. Le mentorat et l'encadrement constituent des éléments fondamentaux du programme d'apprentissage. Les nouvelles recrues se voient attribuer un mentor qui les oriente pendant toute la durée du programme. Les mentors sont des gestionnaires chevronnés qui ont reçu une formation particulière pour jouer ce rôle. Ils ont une vaste connaissance des compétences requises par l'organisme national de statistique et leur rôle consiste à guider les nouvelles recrues et à les aider à avoir une perspective d'ensemble de Statistique Canada. Le mentor conseille également le nouvel employé dans le choix de ses affectations et de sa formation; il l'oriente et favorise son intégration à la culture de l'organisme. Une fois leur formation achevée, les nouveaux engagés sont affectés à un poste fixe dans l'un des domaines d'activité de Statistique Canada.

V. FORMATION PERMANENTE

10. L'apprentissage est l'une des principales priorités de Statistique Canada, et il investit donc des ressources considérables dans la formation, indépendamment des fluctuations de son budget. Plus de 3 % de ses dépenses salariales sont consacrés à la formation, ce qui représente, en moyenne, six jours de formation par employé chaque année.

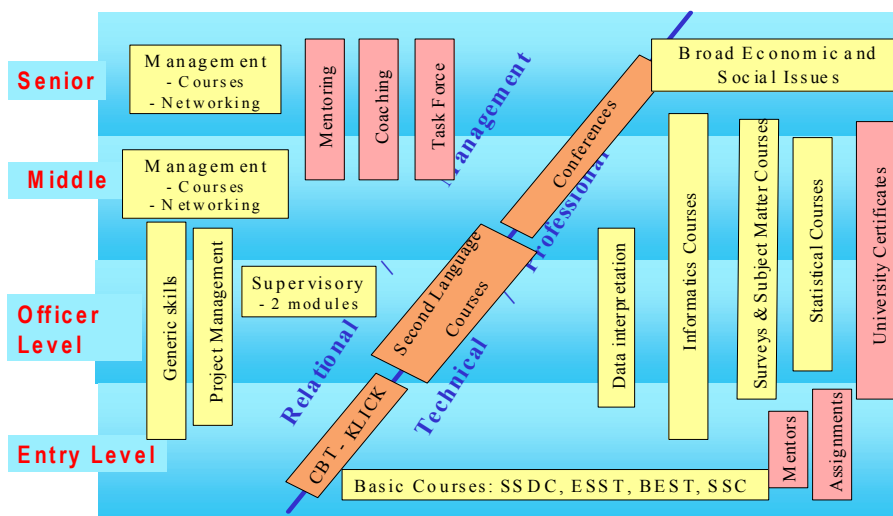
11. Statistique Canada propose, pour répondre aux besoins en matière de formation spécialisée, technique, informatique, administrative et relationnelle, toute une série de cours qui sont dispensés dans l'Institut d'enseignement sur campus, qu'il a ouvert en 1993. Les quelque 30 formateurs à temps plein sont des professionnels temporairement détachés auprès de l'Institut, tandis qu'environ 200 «conférenciers invités» assument des fonctions de formateur en plus de leurs tâches courantes.

12. Le Comité de formation et de perfectionnement détermine la portée et l'orientation de la formation. Ce Comité est présidé par l'un des adjoints du Statisticien en chef et se compose d'une palette de directeurs de programme, qui se chargent d'établir le programme des cours de

l'Institut d'enseignement et sont responsables de la gestion et de l'orientation générale de la formation à Statistique Canada. Le Comité définit de façon continue les besoins en formation et donne des directives aux équipes d'experts de la discipline et spécialistes de la conception des cours prenant part à la mise en place et au déroulement des cours. Grâce à ce Comité, le contenu, la portée et l'orientation générale de la formation sont entièrement confiés à ceux qui supervisent les employés qui suivront cette formation.

13. Le programme d'enseignement de l'Institut de Statistique Canada comprend un large éventail de cours. Il s'agit d'assurer des activités de formation permanente tout au long de la carrière d'un employé. Le diagramme ci-après met en lumière les principaux axes du programme de formation.

Promotion de la formation à Statistique Canada²



14. Lors de leur entrée à Statistique Canada, tous les statisticiens doivent suivre des cours de perfectionnement professionnel obligatoires en matière de réalisation d'enquêtes auprès des ménages et des entreprises et d'analyse des données. Parmi les cours vedettes auxquels participent les nouvelles recrues, il y a lieu de citer: un cours d'une durée de six semaines consacré au développement des compétences en matière d'enquête; un atelier d'interprétation des données d'une durée de six semaines; un cours d'une durée de six semaines sur les statistiques économiques et des entreprises; et un cours d'une durée de quatre semaines sur les statistiques économiques. Ces cours de base sont approfondis et sont censés montrer, au moyen de simulations, comment sont exécutées les tâches fondamentales de Statistique Canada. Au-delà du niveau d'entrée, l'organisme propose toute une gamme de cours professionnels et techniques facultatifs, dans des domaines comme l'informatique, l'échantillonnage et la conception de questionnaires, pour n'en citer que quelques-uns. En outre, Statistique Canada assure une formation en matière de gestion adaptée à chaque échelon administratif. L'ensemble des nouveaux chefs, cadres moyens et cadres supérieurs sont tenus de suivre plusieurs cours et séminaires officiels ainsi que de participer à des équipes spéciales ou groupes de travail internes

² Nous sommes prêts à communiquer à tout organisme de statistique intéressé le contenu des cours en question.

chargés de traiter une question intersectorielle intéressant l'ensemble de l'organisme. Ce processus permet aux participants de se familiariser avec le processus décisionnel des cadres supérieurs.

15. Statistique Canada a instauré une politique d'apprentissage qui exige la mise en place de plans d'apprentissage au niveau des divisions et encourage chaque employé à établir son propre plan d'apprentissage. Dans l'ensemble de l'organisme, un réseau de spécialistes de l'apprentissage au niveau des divisions soutient l'élaboration de ces plans. Statistique Canada profite de l'occasion offerte par le rapport annuel d'évaluation du comportement professionnel pour encourager les employés à élaborer leur propre plan d'apprentissage. À ce moment de l'année, chaque employé discute avec son supérieur hiérarchique de la formation qu'il devrait suivre, tant pour sa fonction actuelle que par rapport à son cheminement professionnel prévu à Statistique Canada. Nous avons également pris une autre mesure pour aider nos employés à planifier leur parcours professionnel à plus long terme. Ils ont la possibilité de rencontrer le supérieur hiérarchique de leur propre supérieur en vue d'examiner leur formation à plus longue échéance axée sur leurs objectifs professionnels. Cette entrevue leur offre une occasion exceptionnelle d'avoir une perspective plus large des besoins de Statistique Canada et des perspectives de carrière qui pourraient leur être ouvertes à partir d'un poste de supérieur de premier niveau.

VI. ENRICHISSEMENT PROFESSIONNEL

16. L'enrichissement professionnel est un enjeu fondamental pour Statistique Canada. La souplesse requise pour s'adapter rapidement aux changements de milieu de travail est essentielle à une organisation qui se veut efficace. Statistique Canada encourage ses employés à acquérir des compétences solides dans un domaine spécialisé, puis à développer leur polyvalence en élargissant leur expérience et en enrichissant leur potentiel à long terme. Divers mécanismes ont été mis en place pour assurer le maintien d'une vaste réserve d'employés mobiles et compétents qui sont désireux et capables d'assumer les fonctions qui se rapportent à de nouvelles affectations exigeantes.

A. Parcours de carrière

17. À chacun des principaux groupes professionnels sont associés des «parcours», c'est-à-dire des ensembles de postes qui servent une fonction relativement semblable et qui requièrent des compétences analogues, mais à différents niveaux hiérarchiques. Le Comité des parcours de carrière est composé de cadres supérieurs qui parrainent le perfectionnement professionnel. L'une de ces initiatives a consisté à élaborer des documents électroniques particuliers sur les parcours de carrière pour aider les employés et les mentors à planifier le perfectionnement professionnel et à bien choisir les options à cet égard. Ces outils sont accessibles sur le Réseau de communications interne (RCI) de l'organisme. Ils expliquent les méthodes de sélection applicables à chaque niveau dans un groupe ainsi que les connaissances, l'expérience, les capacités, la formation et le roulement traditionnellement nécessaires pour développer les compétences requises.

B. Programme des affectations spéciales

18. Le Programme des affectations spéciales est conçu comme un intermédiaire pour les affectations et offre un service rapide en réduisant au minimum les lourdeurs administratives, qu'il s'agisse de répondre à des besoins temporaires en ressources humaines pour faire face aux périodes de pointe ou de favoriser le redéploiement lorsque les programmes et priorités évoluent. Une affectation spéciale offre aux employés la possibilité d'acquérir une nouvelle expérience professionnelle, de mettre en pratique leur connaissance d'une deuxième langue, d'étudier différents secteurs d'activités de Statistique Canada ou de participer à une mission en dehors de celui-ci. Ce programme permet aux employés d'acquérir l'expérience requise pour bénéficier d'une mutation ou d'une promotion ou encore pour prendre un nouveau départ. Tous les employés sont admissibles à une affectation spéciale sous réserve de l'approbation de leur directeur. Après quatre ans dans un même poste, les employés sont dispensés d'obtenir une approbation officielle pour soumettre une demande d'affectation spéciale. À un moment quelconque, environ 10 % de l'ensemble du personnel sont en affectation spéciale. Le risque de ce type d'affectation tant pour l'employé que pour le gestionnaire est réduit grâce à deux règles clefs: l'employé est assuré de retrouver son poste de départ; et la division qui l'a accueilli peut mettre fin à l'affectation moyennant un préavis de deux semaines si l'employé ne convient pas pour le poste. Le programme existe depuis 1983. De l'avis général, les employés qui ont accepté des affectations spéciales affichent généralement un taux plus élevé de réussite professionnelle par la suite – ce qui contribue à la renommée du programme.

C. Concours génériques

19. L'avancement professionnel au sein de l'organisme s'appuie sur des concours conçus pour veiller à ce que la personne la plus qualifiée soit choisie. La norme consiste à organiser un concours pour un poste précis dans un domaine spécialisé donné. Toutefois, Statistique Canada a pris un important virage en adoptant le principe des «concours génériques» qui permettent de pourvoir de nombreux postes dans le cadre d'un grand concours visant un groupe professionnel et un certain niveau d'emploi. Cette approche comporte de nombreux avantages: elle offre à un groupe plus large de candidats potentiels davantage d'occasions de postuler; le processus est géré de manière transparente, assure une véritable équité et est considéré comme étant réellement équitable; en outre, comme les candidats qui réussissent sont généralement affectés à un emploi dans une division différente de leur division d'attache, les concours génériques vont dans le sens de notre message concernant la diversité des orientations et compétences. Des exceptions au processus générique sont faites dans environ 10 % des cas, lorsque des emplois doivent être pourvus par du personnel spécialisé, par exemple des experts d'une discipline donnée.

20. Un comité directeur supérieur chargé de la dotation en effectifs supervise les concours génériques et contribue à assurer la cohérence d'un concours à l'autre. Les concours génériques encouragent la polyvalence des employés parce que les candidats à ces concours sont tenus d'avoir une connaissance des enjeux qui intéressent l'ensemble de Statistique Canada, au-delà de leur spécialisation d'origine. Les concours génériques sont utilisés pour pourvoir les emplois de tous niveaux, y compris les trois niveaux hiérarchiques les plus élevés, en l'occurrence les postes de directeur général, directeur et directeur adjoint. Les candidats qui réussissent ces concours alimentent une «réserve d'effectifs». Tout est mis en œuvre pour que, lors de sa première affectation, l'employé qui a réussi un concours ne soit pas nommé dans sa division d'attache de

façon à élargir son expérience au sein de l'organisme. Les performances professionnelles des cadres sont examinées chaque année par le comité compétent et l'éventualité d'un changement de poste est envisagée. En général, après trois à quatre ans, le cadre est affecté à un autre poste pour lui permettre de se perfectionner.

VII. UN MILIEU DE TRAVAIL POSITIF

21. La création d'un milieu de travail positif représente un élément essentiel de la stratégie de Statistique Canada en matière de gestion des ressources humaines. En veillant à ce que ses employés soient bien conscients que leur travail est apprécié à sa juste valeur, l'organisme est en mesure de favoriser l'engagement du personnel, de renforcer son maintien en fonction à Statistique Canada et de faciliter la mobilité et la polyvalence. Un milieu de travail positif aide Statistique Canada à réaliser cet objectif. Il a progressivement mis en place un ensemble de pratiques et de services de soutien qui démontrent son attachement à ses employés et qui contribue à créer un milieu de travail positif. Ces pratiques font partie intégrante de sa stratégie tendant à promouvoir le bien-être sur le lieu de travail. Cette stratégie est orientée par le Comité chargé du bien-être présidé par un cadre supérieur et composé de représentants de rang élevé issus de l'ensemble de l'organisme. La stratégie de promotion du bien-être s'articule autour de cinq domaines clés: la communication ouverte, la valorisation des employés, l'investissement dans les services aux employés, l'organisation d'activités et la promotion d'un bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

A. Communication ouverte

22. Un milieu de travail est plus positif et plus productif lorsqu'il y existe un véritable dialogue. On trouvera ci-après des exemples de certains des mécanismes mis en place par Statistique Canada pour assurer une communication de cette nature:

a) En janvier de chaque année, le Statisticien en chef présente aux cadres supérieurs un bilan des réalisations de l'année écoulée et une liste des priorités et enjeux pour l'année suivante. Cet exposé fait l'objet d'un enregistrement vidéo et une version écrite est également diffusée afin que tous les employés puissent en prendre connaissance;

b) À l'issue des réunions hebdomadaires du Comité exécutif, les membres du Comité rendent compte de ces réunions à leurs subordonnés pour veiller à ce que les informations essentielles soient rapidement transmises à tous les cadres supérieurs et leur équipe. En outre, le Statisticien en chef rencontre deux fois par an des groupes de cadres pour débattre des questions qui les intéressent et les préoccupent;

c) Tous les trois ans, un sondage d'opinion est effectué auprès des employés, et les résultats de ce sondage servent à orienter les initiatives de la direction et à en assurer le suivi. Le sondage a principalement pour objet de susciter des débats concrets entre les employés et les gestionnaires. Tous les cadres sont tenus de donner suite aux résultats et doivent trouver les moyens appropriés de déterminer ce qui se cache derrière les résultats des sondages pour le domaine dont ils sont chargés. Par conséquent, les résultats du sondage constituent un instrument de dialogue et d'interaction entre les employés et les cadres concernant les questions qui se posent sur un lieu de travail donné;

d) Tous les deux ans, chaque division établit un rapport de programme biennal présentant les principaux éléments de programme, les critères de mesure des performances, les enjeux actuels, les objectifs et les progrès accomplis depuis le précédent rapport. Les rapports en question sont des outils de communication essentiels avec la haute direction. Le Statisticien en chef communique personnellement ses réactions à chaque rapport, lesquelles contiennent souvent des demandes d'explications et des suggestions concernant les priorités et objectifs nouveaux pour les deux années suivantes. Tous les quatre ans, un rapport de programme d'ordre plus stratégique est établi et présenté au Comité exécutif. Dans ce cas également, les réactions qui y sont données comprennent souvent des demandes de précisions ou peuvent inclure des suggestions de nouvelles priorités et de nouveaux objectifs pour les deux années suivantes. Les rapports biennaux et quadriennaux de programme et les réactions du Statisticien en chef offrent l'occasion de procéder à un inventaire au niveau des divisions et sont généralement diffusés sur un site Web interne. Des informations sur les questions relatives aux ressources humaines constituent un élément indispensable de ces rapports de programme.

B. Valorisation des employés

23. L'engagement de Statistique Canada en faveur de son personnel est attesté par les pratiques et services de soutien aux employés, notamment ceux qui suivent:

a) Depuis 1979, en dépit de périodes de compressions budgétaires considérables, l'organisme a maintenu une politique de «non-licenciement». En gros, selon cette politique, s'il s'avère nécessaire de limiter ou d'éliminer un programme en raison de restrictions budgétaires ou de modifier les priorités, les employés concernés peuvent être affectés à d'autres secteurs manquant de personnel: on leur accordera une préférence absolue;

b) Un réseau de hauts responsables de la prévention du harcèlement a été mis en place pour fournir, à titre confidentiel, des conseils aux employés sur des questions relatives au harcèlement ou à la discrimination;

c) Un programme d'assistance aux employés, doté d'effectifs spécialisés, aide les employés à résoudre leurs problèmes personnels ou d'ordre professionnel;

d) Un programme informel de résolution des conflits propose des services de médiation pour aider les employés et les gestionnaires à régler les conflits dans un cadre dénué d'affrontement;

e) Un programme officiel de récompense et de reconnaissance distingue et célèbre les services insignes rendus par des employés de Statistique Canada. Il comprend à la fois des primes spontanées qui peuvent être accordées à n'importe quel moment en reconnaissance de contributions spécifiques et des distinctions plus officielles présentées chaque année, comme les primes d'ancienneté (pour vingt-cinq et trente-cinq années de service), les prix d'excellence individuels et collectifs, la prime de l'employé de l'année, le prix de commercialisation, le prix des langues officielles, la prime de contribution au bien-être et l'attestation d'excellence dans la carrière accordée aux employés retraités qui ont fait une carrière exceptionnelle à Statistique Canada. Ces récompenses sont présentées annuellement, en décembre, lors d'une journée de célébration présidée par le Statisticien en chef.

C. Investissement dans les services aux employés

24. À part un environnement sûr et salubre, Statistique Canada met à la disposition de ses employés des installations qui favorisent une vie active, de même qu'un nombre impressionnant de services sur le lieu de travail. L'organisme a investi dans des installations qui aident nos employés à avoir un mode de vie actif. Par exemple, il s'est doté d'un centre de culture physique et d'entraînement cardiovasculaire, de services de soins infirmiers et d'une garderie.

D. Activités pour les employés

25. Statistique Canada encourage un mode de vie sain et distribue des informations à ce sujet. Parmi les exemples d'activités organisées pour les employés par les équipes de cadres et de bénévoles, il y a lieu de mentionner: la campagne annuelle de vaccination contre la grippe; une journée annuelle de reconnaissance de l'employé qui encourage le travail dans la joie et tend à promouvoir un sentiment d'appartenance à l'organisme employeur; des séances d'information à l'heure du déjeuner lors desquelles des exposés sont présentés sur des questions comme la nutrition, l'exercice, la gestion du stress, etc. En outre, Statistique Canada soutient plus d'une centaine de clubs, d'associations et de comités regroupant des employés.

E. Promotion d'un bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle

26. Pour aider ses employés à concilier vie professionnelle et vie personnelle, l'organisme propose à ses employés plusieurs formules. En dehors des vacances et congés ordinaires pour maladie ou raison familiale, Statistique Canada offre un milieu de travail véritablement souple, par exemple des horaires variables, des possibilités de travail à temps partiel, le partage d'emplois, l'horaire comprimé et le télétravail.

VIII. PRINCIPES GÉNÉRAUX DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

27. La stratégie interne d'ensemble de Statistique Canada en matière de gestion des ressources humaines n'a pu être introduite que parce que cet organisme a fondamentalement modifié son approche de la gestion des ressources humaines. Trois éléments essentiels ont joué un rôle crucial, et dès qu'ils ont été en place, ils nous ont permis d'appliquer notre stratégie ainsi que d'évaluer et de suivre son avancement afin que nous puissions répondre aux besoins des gestionnaires et des employés:

a) Un dispositif officiel en matière de gestion des ressources humaines pour nous permettre d'exercer ces responsabilités et faire en sorte que les éléments de la stratégie forment un tout cohérent;

b) La délégation de l'autorité et de la responsabilité de la gestion des ressources humaines aux cadres organiques. À Statistique Canada, la gestion des ressources humaines est véritablement confiée aux cadres, qui prennent en charge les fonctions qui s'y rapportent, se voient déléguer l'autorité nécessaire et sont comptables de la manière dont ils contribuent à la gestion des ressources humaines;

c) Des moyens solides de planification à long terme des ressources humaines ont été mis en place et s'intègrent dans le processus de planification des activités.

A. Réseau de comités de gestion des ressources humaines

28. Depuis de nombreuses années, la gestion des ressources humaines est considérée comme l'une des principales responsabilités des cadres de l'organisme. La gestion des ressources humaines s'articule autour d'un réseau de comités composés de gestionnaires. Chacun de ces comités est chargé de diriger une activité importante dans le domaine des ressources humaines, comme le recrutement, la formation, la dotation interne en effectifs, la gestion des carrières, les récompenses, le bien-être, etc. Notre Sous-Comité du perfectionnement des ressources humaines supervise les travaux de ces comités de gestion, en orientant et en évaluant les propositions et initiatives et en choisissant celles qui devraient être soumises à l'examen et à l'approbation du comité supérieur, le Comité chargé de la mise en valeur des ressources humaines (notre haut comité exécutif départemental). Ce Comité est présidé par le Statisticien en chef et est l'organe décisionnel qui imprime l'orientation stratégique à suivre sur les nouvelles questions relatives aux ressources humaines et donne des directives aux comités de gestion. La majorité des cadres prennent part aux travaux d'au moins un comité, outre qu'ils s'acquittent de leurs responsabilités relatives à l'exécution du programme. Les mandats des comités de gestion des ressources humaines de même que les produits de leurs activités sont très spécifiques et il en est régulièrement rendu compte au comité supérieur. Le Service des ressources humaines de l'organisme, regroupant des spécialistes des ressources humaines, dispense des conseils spécialisés d'ordre stratégique et fournit un appui opérationnel dans le domaine des ressources humaines. Il assure également la coordination des travaux pratiques des comités composés de gestionnaires.

B. Prise en charge et responsabilité de la gestion des ressources humaines

29. Selon le principe qui guide la démarche de Statistique Canada en matière de ressources humaines, les décisions sont prises dans l'intérêt général de l'organisme plutôt qu'en fonction des besoins locaux. Le travail au sein des comités a, au fil des ans, contribué à renforcer une culture du travail axée sur la réalisation des objectifs globaux plutôt que sur la satisfaction des besoins individuels des divisions et c'est là l'un de ses résultats les plus positifs. Grâce à cette approche, les différents gestionnaires ne prennent plus les décisions au niveau local concernant le recrutement, la formation ou les promotions en s'appuyant uniquement sur des considérations ou actions individuelles. Ils participent aux travaux des comités qui s'étendent à l'ensemble de l'organisme et contribuent ainsi à la gestion globale efficace de Statistique Canada. On s'attend à ce que les gestionnaires s'acquittent non seulement de leurs responsabilités relatives au programme statistique mais aussi à ce qu'ils contribuent de façon novatrice aux travaux des comités en question, cette dernière contribution étant prise en compte dans l'évaluation de leur comportement professionnel. Leur réussite professionnelle dépend de leurs performances dans ces deux domaines. L'autonomie laissée aux gestionnaires est grande. Statistique Canada tire avantage de ce mode de fonctionnement dans la mesure où les propositions d'innovations, d'aménagements ou d'améliorations tiennent compte de l'apport direct des gestionnaires qui en sont les premiers bénéficiaires. Le système des comités permet d'assurer l'équilibre entre les besoins globaux de l'organisme et les besoins locaux et incite les gestionnaires à servir l'intérêt supérieur de Statistique Canada.

C. Coordination de la planification des ressources humaines avec la structure et le processus de planification des activités

30. Le processus à long terme de planification des activités de Statistique Canada est solidement implanté. La planification annuelle est conçue pour évaluer périodiquement les programmes et ressources de l'organisme, afin de les adapter à l'évolution des besoins et priorités des clients, de saisir les possibilités qui s'offrent et de faire face aux pressions opérationnelles. C'est un processus qui donne l'occasion de recenser les grandes questions transversales qui peuvent avoir des incidences sur les politiques et pratiques techniques ou administratives. Il permet aussi d'assurer le suivi des résultats des programmes et grandes initiatives en cours.

31. La structure adoptée aux fins de la planification des activités est matricielle et comprend cinq groupes de planification placés sous la direction du Comité de planification générale. Ce Comité est composé des cadres de rang le plus élevé et du Directeur de la Division chargée de la planification générale des activités. Quatre de ces groupes de planification sont centrés sur des secteurs d'activités et sont associés au programme statistique et à l'infrastructure technique et administrative de soutien correspondante. Le cinquième groupe est responsable de la planification générale de la gestion des ressources humaines. C'est ce même comité qui s'occupe de la coordination des travaux des comités de gestion des ressources humaines.

Les modifications afférentes aux programmes, y compris l'introduction de nouveaux programmes, la réduction de l'ampleur des programmes, les réaffectations de ressources, etc., de même que les incidences qui en découlent sur les ressources humaines, sont recensées par les groupes chargés des secteurs d'activités et communiquées au groupe chargé des ressources humaines. Par ailleurs, celui-ci définit les priorités en matière de ressources humaines à l'échelle de tout l'organisme, afin qu'elles soient prises en compte lors des discussions sur la planification des activités. Les échanges entre les groupes chargés de la planification par secteur d'activité et entre ceux-ci et le groupe responsable de la planification des ressources humaines permettent de cerner les problèmes et déterminer les priorités dans le domaine des ressources humaines.

32. La planification stratégique est la première étape officielle du cycle de planification et s'effectue au printemps et en été. Les résultats des discussions des groupes chargés de la planification, les priorités et les questions à traiter sont présentés et examinés et les priorités en matière de planification sont définies lors de la Conférence de planification stratégique tenue par la haute direction de Statistique Canada en octobre. À l'issue de cette réunion, les groupes rassemblent et étoffent les plans d'activité pluriannuels en fonction des priorités stratégiques définies. On détermine quels sont les programmes ou projets en cours qui pourraient être éliminés ou dont la portée pourrait être restreinte et les propositions de nouveaux projets sont répertoriées. En janvier, tous les groupes chargés de la planification se réunissent pour passer en revue les résultats de cette phase de planification opérationnelle. Les propositions sont examinées, notamment pour déterminer l'intérêt qu'elles présentent. L'effet global des «apports» et des «produits» est évalué pour estimer leur impact sur le programme statistique général, ainsi que leurs incidences en termes de ressources financières et humaines. Les décisions définitives s'agissant des projets qui seront financés sont adoptées en mars par le Comité de planification générale et les ajustements qui s'imposent sont apportés aux budgets des programmes et des infrastructures.

D. La composante «planification des ressources humaines»

33. Il est essentiel de disposer de données sur les ressources humaines pour mener à bien le processus de planification. Le groupe chargé de la planification des ressources humaines veille à ce que Statistique Canada ait à sa disposition les données nécessaires pour prendre des décisions en connaissance de cause. Afin de préparer la Conférence de planification stratégique tenue par la haute direction à l'automne, sous la conduite du groupe chargé de la planification des ressources humaines, une étude des effectifs est réalisée par des analystes spécialisés de Statistique Canada au moyen d'un modèle de simulation (PERSIM).

34. PERSIM se fonde sur des données historiques relatives aux ressources humaines pour calculer les départs à la retraite probables sur la base de l'âge et des années de service. Les probabilités de cessations de service d'autre nature sont estimées en fonction de l'âge et de l'expérience professionnelle; des projections des promotions sont établies à partir de l'expérience professionnelle; et les caractéristiques des nouvelles recrues sont simulées d'après le profil démographique des employés recrutés précédemment. Ces probabilités sont appliquées à la ventilation actuelle des effectifs afin de projeter les taux de recrutement et de promotion sur une période d'un à trois ans, par profession et par niveau, de façon à maintenir l'emploi à des niveaux constants.

35. Les projections de base obtenues à l'aide de PERSIM servent de point de départ pour déterminer les objectifs en matière de recrutement et de promotion qu'il faudra réaliser au cours des trois prochaines années en vue de satisfaire aux besoins opérationnels. Les résultats des décisions prises au cours du processus de planification sont additionnés aux projections de base PERSIM (ou en sont déduits en cas de réductions des programmes) pour calculer le nombre de nouveaux spécialistes et techniciens que Statistique Canada devra embaucher au cours de la campagne de recrutement et le nombre de postes qu'il faudra pourvoir par le biais de concours génériques ou spécialisés. Outre qu'il permet de déterminer les taux de recrutement et de promotion, PERSIM sert à analyser le nombre et l'ancienneté, ou les années d'expérience, des éléments qui composent chacune de nos réserves d'employés pour savoir si celles-ci sont suffisamment étoffées pour assurer le remplacement des employés sur le départ, au niveau hiérarchique immédiatement supérieur (qu'il s'agisse d'un départ dû à une cessation d'activité ou à une promotion).

36. Comme suite aux décisions de planification prises en mars, Statistique Canada établit son plan annuel stratégique relatif aux ressources humaines. Il reflète le résultat du processus de planification intégrée, en définissant les priorités dans le domaine des ressources humaines pour l'année suivante, en précisant les objectifs de recrutement, ainsi qu'en détaillant les plans d'effectifs et les calendriers connexes nécessaires pour répondre aux demandes qu'impliquent les programmes statistiques. Ce plan stratégique relatif aux ressources humaines constitue l'assise sur laquelle le réseau de comités de gestion des ressources humaines s'appuie pour définir des plans d'action de même que le fondement du plan d'activité du Service des ressources humaines. Les progrès réalisés dans la mise en œuvre de ces plans des comités des ressources humaines et du Service des ressources humaines sont suivis régulièrement tout au long de l'année.

IX. ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE GÉNÉRALE EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES

37. Les politiques, programmes et mécanismes mis en place pour soutenir la stratégie en matière de ressources humaines de Statistique Canada exigent un processus régulier de suivi et d'évaluation pour déterminer leur efficacité, afin que les ajustements nécessaires puissent y être apportés en cas de besoin. Parmi les mécanismes qui permettent de mesurer le succès de nos programmes se rapportant aux ressources humaines, il y a lieu de citer, entre autres, ceux qui suivent.

A. Sondages d'opinion auprès des employés

38. Depuis l'introduction de l'approche actuelle de la gestion des ressources humaines, Statistique Canada mène des sondages d'opinion auprès de ses employés dans le but d'obtenir un retour d'information et d'évaluer le succès des programmes. Le premier sondage interne a été réalisé en 1992 et a été suivi de sondages semblables en 1995 et 1998. La fonction publique canadienne a demandé que Statistique Canada élargisse ce programme et procède à un sondage auprès de toute la fonction publique en 1999, 2002 et, tout dernièrement, en 2005.

39. Les résultats des sondages auprès des employés sont pris très au sérieux. Il s'agit du principal mécanisme utilisé pour évaluer l'efficacité de la stratégie. Les analyses des réponses sont effectuées de diverses façons. Premièrement, au niveau global, les réponses à plus d'une centaine de questions sont regroupées autour de quatre grands thèmes: partage d'informations et objectifs communs, milieu de travail équitable, travail et charge de travail, ainsi que formation et perspectives de carrière. Les résultats sont comparés à ceux des sondages internes antérieurs ainsi qu'aux résultats généraux obtenus pour l'ensemble de la fonction publique. Les points forts et les faiblesses sont analysés pour en dégager les raisons, et les mesures qui s'imposent sont prises pour remédier aux problèmes mis en lumière. Par exemple, lors de l'un des premiers sondages, les personnes interrogées ont exprimé l'avis que leurs gestionnaires locaux ne leur donnaient pas suffisamment accès à des affectations qui leur permettent de se perfectionner. Pour tenir compte de cet avis, une nouvelle politique a été instaurée – comme indiqué plus haut – afin que les employés aient le droit d'être affectés à une autre fonction au sein de Statistique Canada après quatre années dans le même emploi. Les sondages ultérieurs ont révélé que le taux de satisfaction dans ce domaine avait augmenté. De même, l'un des sondages initiaux a montré que les employés avaient des doutes quant à l'équité des promotions; c'est pour apaiser ces doutes que nous avons introduit notre système de concours génériques.

40. Deuxièmement, une analyse plus approfondie des quatre thèmes principaux est effectuée et les résultats sont renvoyés au comité de gestionnaires dans le domaine des ressources humaines qui est responsable du suivi. Les mesures de suivi incluent souvent l'intervention de groupes de discussion composés d'employés qui se chargent d'étudier les questions de manière approfondie. Des plans d'action sont établis pour faire face aux problèmes mis en lumière. Ces plans sont approuvés et les cadres supérieurs de Statistique Canada surveillent l'état d'avancement de leur application. C'est ainsi que des nouveaux programmes d'apprentissage ont été introduits, des politiques nouvelles ont été instaurées et une amélioration constante du processus de concours génériques a été entreprise.

41. Enfin, et peut-être surtout, les résultats des sondages sont réunis et communiqués à chacune des divisions. Ils reflètent les réponses données par les employés de la division considérée, en les comparant avec celles de l'ensemble des employés de Statistique Canada et celles de la fonction publique en général. On veille toujours à assurer la confidentialité des données communiquées par les différents répondants. Les directeurs des divisions sont censés rendre compte des résultats à leurs employés, indiquer avec précision quels sont les domaines méritant de retenir l'attention et inciter leurs employés à trouver et mettre en œuvre des solutions appropriées. Les cadres sont tenus de faire rapport sur leurs plans d'action, les mécanismes de suivi et les améliorations. Les résultats au niveau des divisions sont pris en compte dans l'évaluation du comportement professionnel de chaque directeur.

42. Si l'on compare les résultats du sondage réalisé à Statistique Canada avec ceux du sondage concernant la fonction publique en général, on constate, par exemple, que lors du sondage effectué en 2002 à l'échelle de la fonction publique, les résultats obtenus à Statistique Canada étaient bien supérieurs à ceux de l'ensemble de la fonction publique pour la grande majorité des questions posées. Nos résultats globaux étaient les meilleurs de toute la fonction publique. Cette comparaison mise à part, les résultats pour 2002 représentaient une amélioration globale par rapport aux résultats généralement très bons qui ressortaient du sondage antérieur de 1999.

B. Évaluations de l'organisme central

43. Les enquêtes et audits successifs sur la gestion des ressources humaines entrepris par les organismes centraux de la fonction publique canadienne, pour évaluer et suivre la mise en œuvre par Statistique Canada des politiques et directives s'appliquant à l'ensemble de la fonction publique, ont été extrêmement positifs. On considère que Statistique Canada est l'une des organisations suivant des «pratiques optimales» dans le domaine du recrutement, de l'apprentissage et de la planification des ressources humaines.

C. Récompenses externes décernées dans le domaine des ressources humaines

44. Depuis 2000, Statistique Canada s'est vu décerner plusieurs récompenses externes prestigieuses pour divers aspects de sa stratégie et ses programmes de gestion des ressources humaines, notamment:

- a) Le prix «Étoile d'or des organismes» que l'Association internationale de gestion du personnel nous a décerné pour notre stratégie en matière de ressources humaines;
- b) Le prix de champion du bilinguisme décerné par le Commissariat aux langues officielles;
- c) Le prix du leadership de la communauté nationale des gestionnaires que nous avons reçu pour notre programme de perfectionnement de la gestion;
- d) Le grand prix de l'APEX dans la catégorie des bulletins d'information (à but non lucratif) qui nous a été décerné pour le bulletin électronique interne s'adressant à nos employés (@Statcan);

e) Le prix d'excellence du milieu de travail sain qui nous a été remis par l'Institut national de la qualité. Statistique Canada est le premier organisme public à avoir reçu cette distinction;

f) Le prix du chef de la fonction publique, dans la catégorie «valorisation et soutien des employés»;

g) Le prix d'excellence de la fonction publique, pour nos efforts de promotion de la santé et du bien-être de nos employés.

X. OBSERVATIONS ET CONCLUSIONS

45. Il a fallu à Statistique Canada de nombreuses années pour élaborer et mettre en application sa stratégie intégrée globale de gestion des ressources humaines et celle-ci continue à évoluer. Trois principes fondamentaux guident notre approche:

a) Les cadres supérieurs sont tenus d'exercer une fonction d'initiative et doivent rendre compte de leur gestion des ressources humaines. Ils sont conseillés et appuyés par une équipe de spécialistes très qualifiés des ressources humaines;

b) Des moyens importants de planification à long terme des ressources humaines sont en place et doivent être harmonisés avec la planification des activités de l'organisation;

c) Il est essentiel que la philosophie et les approches générales de l'organisme soient cohérentes parce qu'elles contribuent à développer la confiance et l'engagement des employés.

46. Statistique Canada possède quelques atouts distincts par rapport à de nombreuses organisations. Notre mandat est clair et apolitique. La majorité de nos employés travaillent au siège dans un complexe de bâtiments. En outre, la composition de notre haute direction est restée stable au fil des ans et les personnes qui la composent sont fermement convaincues qu'une saine gestion des ressources humaines est une condition préalable pour que le mandat de Statistique Canada soit mis à exécution.

47. Notre stratégie en matière de ressources humaines nous a apporté beaucoup. Statistique Canada assure un suivi efficace des questions d'ordre stratégique mises en lumière au début des années 90. Plus de 50 % des cadres supérieurs ont pris leur retraite et ont été remplacés par des personnes issues de la réserve interne. Notre réserve est suffisamment étoffée pour que l'on puisse remplacer les personnes qui vont partir à la retraite. Nous disposons d'un personnel adaptable, ce qui nous permet de faire face aux fluctuations budgétaires et à l'évolution des besoins et priorités des clients de manière rapide et efficace. Les résultats des sondages réalisés auprès des employés montrent que notre personnel est satisfait et estime que Statistique Canada offre un excellent milieu de travail. Notre stratégie nous a permis d'être à la pointe du progrès, et de fournir aux Canadiens des données statistiques qui éclairent les problèmes et aident à prendre des décisions fondées sur des données factuelles.
