

### *Recommandations*

- Canaliser les efforts de façon à accroître la représentation des groupes désignés dans la catégorie Direction et dans certains groupes et niveaux professionnels. Dans un premier temps, l'accent devrait être mis sur les groupes de relève (« feeder groups »).
- Promouvoir et appuyer l'engagement des gestionnaires à l'égard du programme « Faire place au changement ». Les ententes de rendement peuvent constituer un incitatif intéressant si elles sont appuyées par la mesure précise et régulière des progrès. Le programme des mesures positives d'équité en emploi (PMPEE) prévoit un appui pour les ministères et organismes en cette matière.

### **Maintien des employés en poste**

- 341 employés canadiens ont quitté l'organisation, dont 80 seulement pour la retraite
- Certains groupes clés sont particulièrement touchés : CO (8,9 %) ES (7,0 %)
- 18 % des employés ayant quitté pour des motifs autres que la retraite avaient moins de 30 ans
- 92 % des départs d'EC ont eu lieu chez les non-permutants (241 employés)
- 29 % des employés canadiens ayant quitté pour des motifs autres que la retraite occupaient un poste de durée indéterminée.

Les départs d'employés formés et expérimentés coûtent très cher au Ministère, qui doit renoncer au savoir-faire et à l'expérience acquis au fil du temps, et qui doit supporter les frais administratifs qu'impose le remplacement de ces employés.

Le défi que doit relever le Ministère consiste à accroître sa capacité d'attirer et de maintenir en poste les employés talentueux en tenant compte de l'évolution de sa structure organisationnelle.

### *Recommandations*

- Appuyer la stratégie de recrutement sur les nouveaux profils de compétences comportementales pour les employés permutants et les employés des groupes CO et ES.
- Maintenir et étendre le projet d'entrevues d'accueil et de départ, de façon à mieux comprendre et gérer les attentes des nouveaux employés et à tirer des leçons sur les motifs de départ de ceux qui quittent volontairement le Ministère.
- Assurer le suivi du plan d'action au Sondage mené auprès des employés de la Fonction publique.
- Accroître la qualité des communications entre les gestionnaires et leurs employés, notamment en matière de formation, de perfectionnement et, surtout, de déroulement de la carrière. Le programme d'évaluation du rendement et d'appréciation des aptitudes constitue un outil précieux de communication à ces égards.
- Restreindre l'utilisation des postes à durée déterminée aux seuls cas nécessaires.