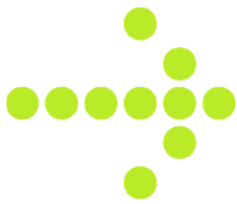




Public Policy Forum  
Forum des politiques publiques

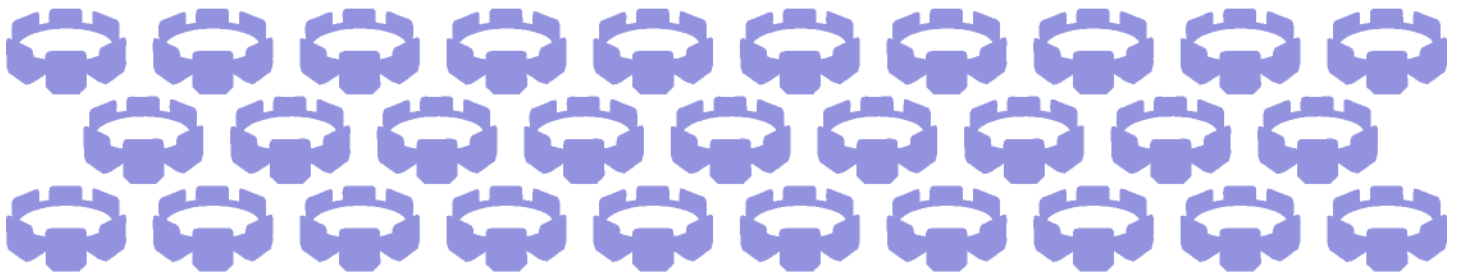
**PROPOSITION #1:**

## **RECRUTEMENT INTELLIGENTE**



**Recruter des diplômés de collèges  
communautaires et d'instituts  
dans la fonction publique**

Nancy Averill  
*juin 2005*



[www.ppforum.ca](http://www.ppforum.ca) [www.forumpp.ca](http://www.forumpp.ca)

## **LE FORUM DES POLITIQUES PUBLIQUES**

### *La poursuite de l'excellence dans l'administration publique*

Le Forum des politiques publiques est un organisme indépendant, sans but lucratif, qui s'efforce de promouvoir l'excellence gouvernementale au Canada par la voie d'un meilleur dialogue entre le gouvernement, le secteur privé et le tiers secteur. Issus de l'entreprise, du gouvernement, du secteur bénévole et du secteur syndical, les membres du Forum partagent une même vision : celle d'une fonction publique efficace et efficiente qui joue un rôle-clé dans le maintien de notre qualité de vie et de notre position concurrentielle à l'échelle mondiale.

Depuis sa fondation en 1987, le Forum des politiques publiques s'est taillé une réputation de facilitateur neutre et digne de confiance, capable de réunir un large éventail d'intervenants pour les fins d'un dialogue constructif. Son programme de recherche offre un point de départ neutre pour la prise de décisions collective. En encourageant le partage de renseignements et l'établissement de liens entre les gouvernements et les autres secteurs de la société, le Forum des politiques publiques veille à ce que les orientations futures du Canada soient plus dynamiques, mieux coordonnées et davantage adaptées aux défis et aux possibilités qui nous attendent.

Forum des politiques publiques/  
Public Policy Forum  
1405-130, rue Albert  
Ottawa (Ontario) K1P 5G4

Tél. : (613) 238-7160  
Télec. : (613) 238-7990

**[www.forumpp.ca](http://www.forumpp.ca)**

### **À PROPOS DE L'AUTEUR**

Ce rapport a été préparé par Nancy Averill, directrice, recherche et méthodologie. Erika-Kirsten Easton, associée en recherche, a contribué aux recherches.

### **REMERCIEMENTS**

Le Forum des politiques publiques tient à remercier les personnes et groupes suivants de leur contribution à cette étude :

- Les 6000 étudiants des collèges et instituts qui ont pris le temps de répondre aux questions de l'enquête;
- Les promoteurs de l'étude, l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, et Ressources humaines et Développement des compétences Canada;
- Anna Toneguzzo et Terry-Anne Boyles de l'Association des collèges communautaires du Canada;
- Les membres du Comité consultatif.

---

## Table des matières

Introduction.....	4
Le contexte : un secteur public en transformation .....	4
Recrutement intelligente : la nécessité de nouvelles règles de recrutement dans la fonction publique fédérale.....	6
Représentation des étudiants des collèges et instituts dans la fonction publique.....	6
Représentation des diplômés des collèges communautaires et des instituts dans les différentes catégories professionnelles .....	6
Rôle des collèges communautaires et instituts dans la formation continue .....	7
Commencer à combler les lacunes des recherches .....	7
L'enquête.....	8
Constats et recommandations pour le recrutement intelligente .....	9
<i>Recommandation 1</i> .....	9
<i>Recommandation 2</i> .....	11
<i>Recommandation 3</i> .....	12
<i>Recommandation 4</i> .....	13
Conclusions.....	14
<b>Annexes</b>	
Annexe A .....	15
Annexe B .....	17

---

## **Proposition 1 : Recrutement intelligente Recruter des diplômés de collèges communautaires et d'instituts dans la fonction publique**

### **Introduction**

En partenariat avec l'Association des collèges communautaires du Canada (ACCC) et avec le soutien financier de Ressources humaines et développement des compétences Canada, et de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, le Forum des politiques publiques a récemment entrepris une enquête en ligne auprès des étudiants des collèges communautaires du Canada.

Cette étude avait pour principal objectif d'évaluer l'intérêt et la motivation des étudiants des instituts et collèges communautaires dans le fait de travailler pour la fonction publique fédérale. L'enquête a aussi révélé comment ces mêmes étudiants concevaient leurs choix de carrières, quelles préférences ils avaient, les compétences qu'ils ont acquises au collège et les stratégies de recherche d'emploi qu'ils favorisent.

Afin de cerner ce que sera le milieu de travail de l'avenir et ainsi de venir en aide aux services d'orientation professionnelle, de recrutement et de ressources humaines, le Forum des politiques publiques s'emploie à analyser les résultats de l'enquête et à formuler une série de propositions.

Ce premier texte présente les constats de l'enquête venant appuyer la proposition de recruter des diplômés de collèges communautaires et d'instituts dans la fonction publique du Canada et d'accroître le rôle de ces établissements en tant que promoteurs de la formation continue chez les fonctionnaires.

### **Le contexte : un secteur public en transformation**

Aujourd'hui, les gestionnaires du secteur public fédéral font face à de nombreux défis en matière de gestion des ressources humaines.

La génération du baby-boom – dont font partie les gens nés entre 1946 et 1964 – a créé le milieu de travail de la fonction publique fédérale tel que nous le connaissons aujourd'hui : jour de travail traditionnel de 9 h à 17 h, systèmes de gestion hiérarchisés, normes de productivité et prestation de services en temps opportun.

---

Toutefois, les membres de la génération du baby-boom sont maintenant rendus à l'âge de la retraite. Selon les prévisions, plus de 40 % des fonctionnaires de la fonction publique fédérale pourront prendre leur retraite avec une pension non réduite d'ici 2012<sup>1</sup>. Lors de leur départ, les membres de cette génération emporteront avec eux un certain ensemble de compétences et une certaine culture du travail.

Au même moment, les projets de modernisation et l'essor rapide de secteurs d'activités tels le Gouvernement en direct et Service Canada font en sorte d'accroître la demande pour une fonction publique plus souple et mieux au fait des outils technologiques – une fonction publique disposée à servir les Canadiens en ligne et en temps réel, 24 heures par jour et sept jours par semaine.

Pour compliquer les choses, le pourcentage de retraités potentiels dans les catégories susceptibles de connaître de profonds changements en matière d'environnement de travail et d'exigences professionnelles est beaucoup plus élevé – les prévisions indiquent que 68 % des fonctionnaires devraient prendre leur retraite d'ici 2012 dans l'ensemble des catégories des services de soutien technique et opérationnel, tels les services d'information, les services des programmes et les services administratifs.

Au cours de la dernière décennie, les budgets axés sur la lutte au déficit et diverses formes de restructuration et de réingénierie de l'appareil gouvernemental ont relégué à l'arrière-plan le recrutement et la planification en matière de ressources humaines. Un haut fonctionnaire a ainsi décrit l'absence de stratégie en ce domaine : « Des conditions d'emploi établies au cas par cas dans un système d'emploi indéterminé presque entièrement dépourvu de plan d'ensemble ». Ainsi, en plus d'avoir à moderniser la gestion des ressources humaines, la fonction publique doit rattraper le temps perdu en matière de prévision des besoins et élaborer de nouvelles stratégies de recrutement pour répondre à ces mêmes besoins.

Comment le gouvernement fédéral relèvera-t-il ce défi d'une main-d'œuvre en mouvement dans une époque où la technologie évolue à toute vitesse? Le Forum des politiques publiques propose, entre autres solutions, d'intensifier le recrutement des diplômés des collèges communautaires et des instituts et de confier un rôle plus étendu aux collèges communautaires et instituts dans la formation de fonctionnaires de la fonction publique fédérale.

---

<sup>1</sup> Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada : *Public Service Eligibility for Retirement with an Unreduced Pension*, 2002-03 to 2012-13.

---

## **Recrutement intelligente : la nécessité de nouvelles règles de recrutement dans la fonction publique fédérale**

Une fonction publique moderne, axée sur les citoyens et sachant manier les outils technologiques, appelle une nouvelle génération de fonctionnaires qui disposent de connaissances en technologie acquises lors de formations pratiques en cours d'emploi. Par bonheur, la fonction publique fédérale a déjà parcouru la moitié du chemin et se rapproche de cet objectif.

### **Représentation des étudiants des collèges et instituts dans la fonction publique**

On peut dénombrer 736 000 étudiants inscrits dans 145 collèges communautaires et instituts dans l'ensemble du Canada. Présents dans chaque province et territoire du Canada, ces établissements mettent l'accent sur la formation pratique dans une large palette de programmes qu'ils élaborent avec des employeurs locaux.

Selon le *Sondage pour l'ensemble de la fonction publique auprès des fonctionnaires fédéraux - 2002*, 29 % des fonctionnaires fédéraux disent détenir un diplôme ou un certificat d'un collège communautaire, d'un CEGEP, d'un institut de technologie, d'une école d'infirmières ou d'une école de métiers, ces diplômes représentant le niveau d'instruction le plus élevé qu'ils ont atteint. Mais probablement qu'un pourcentage beaucoup plus élevé des employés du secteur public ont reçu une formation d'un collège ou d'un institut. Par exemple, des personnes qui disent avoir comme niveau d'instruction le plus élevé le niveau universitaire peuvent aussi avoir obtenu un diplôme d'un collège ou d'un institut. Un grand nombre d'autres employés disant avoir comme niveau d'instruction le plus élevé l'école secondaire peuvent très bien avoir suivi des cours dans des collèges ou des instituts sans jamais avoir décroché leur diplôme.

### **Représentation des diplômés des collèges communautaires et des instituts dans les différentes catégories professionnelles**

On retrouve des diplômés de collèges et d'instituts dans la plupart des catégories professionnelles de la fonction publique fédérale, mais surtout dans les domaines du soutien technique et opérationnel, domaines scientifiques et de l'ingénierie. À eux seuls, ils représentent 47 % de ce groupe. Ils représentent aussi 39 % des commis de bureau et des commis aux règlements, 41 % des employés des services informatiques, 30 % des employés des services administratifs et 23 % des employés de la gestion des programmes. On les retrouve aussi dans des catégories professionnelles propres aux secteurs d'activités du secteur public fédéral : officiers de marine et personnel de réparation des navires (60 % et 73 %), inspection technique (58 %) et services correctionnels (33 %). La nature fonctionnelle des emplois énumérés ci-dessus indique que les diplômés de collèges et

---

instituts sont vraisemblablement installés en régions, là où la plus grande part des services fédéraux sont fournis et où l'on sentira le plus grand besoin de nouveaux ensembles de compétences.

### **Rôle des collèges communautaires et instituts dans la formation continue**

Les collèges et instituts jouent un rôle de plus en plus marqué dans le perfectionnement et le recyclage professionnel des employés du secteur public fédéral en offrant des services de contrat de formation.

Des collèges et instituts situés dans toutes les régions du pays ont fourni des services de perfectionnement et de recyclage professionnels à différentes instances : Postes Canada, Agence du revenu du Canada, ministère de la Défense nationale, Énergie atomique du Canada limitée, Ressources humaines et Développement des compétences Canada et Gendarmerie royale du Canada. Ces services comprenaient des évaluations des besoins, l'élaboration de plans de formation pour les employés, des services de consultation, des installations de formation et divers programmes de formation, allant de l'apprentissage de logiciels et de conception de sites Web à la constitution d'équipes, la gestion de projets, l'évaluation du rendement, la résolution de conflits et la gestion des ressources humaines.

L'avantage d'utiliser le système des collèges et instituts est le suivant : de par leur expériences passées, ces établissements peuvent collaborer et offrir des programmes normalisés dans tout le pays. Par exemple, les postiers de différentes régions du Canada ont reçu une formation normalisée. Avant que ne débute la formation proprement dite, les collègues concernés avaient formé et initié des instructeurs afin de garantir une formation normalisée.

### **Commencer à combler les lacunes des recherches**

D'ores et déjà, le secteur des collèges communautaires et instituts affirme sa présence au sein des secteurs éducatifs et de formation professionnelle de la fonction publique. Dans un environnement en ligne axé sur la technologie, les collèges et instituts deviendront pour le secteur public une mine de plus en plus importante d'employés qui viendront remplacer les actuelles cohortes des domaines techniques et opérationnels et pourvoir aux postes créés par les nouvelles initiatives de gestion.

À ce jour, cependant, la plupart des recherches sur le recrutement dans la fonction publique se sont intéressées seuls aux diplômés universitaires<sup>2</sup>. Il n'existe pas d'analyse

---

<sup>2</sup> Voir, par exemple, les publications du Forum des politiques publiques *Relever le défi : Recruter la prochaine génération de diplômés universitaires pour la fonction publique* (1998), et *Recruiting the Next Generation of Scientists to the Public Service* (2004).

---

documentée des questions de recrutement se rapportant au secteur des collèges et instituts. C'est ici qu'intervient l'enquête du FPP.

## L'enquête

Par l'entremise de l'ACCC, le Forum des politiques publiques a invité les collèges et instituts canadiens à participer à cette enquête faite auprès de leurs étudiants. Les établissements étaient choisis dans des régions où la présence du gouvernement fédéral était significative. En tout, 22 collèges et instituts à travers le Canada ont accepté de participer à l'enquête. Sur ce nombre, cinq établissements<sup>3</sup> n'ont pu finalement participer à cause de problèmes techniques ou d'horaire. (Veuillez vous reporter à l'Annexe A pour connaître la liste des 17 collèges et instituts participants.)

Conçue en collaboration avec un comité consultatif formé de représentants de collèges et d'instituts et de différents ministères fédéraux (énumérés en Annexe B), l'enquête a été prétestée sur deux classes de marketing du Collège Algonquin d'Ottawa.

Chaque collège et institut participant devait, par son réseau intranet, son bulletin d'information virtuel ou le système de courriel des étudiants, distribuer à tous ses étudiants le texte bilingue de l'enquête et l'adresse du site bilingue de l'enquête. Les étudiants qui participaient à l'enquête et la complétaient couraient la chance de gagner l'un des 20 prix de 100 \$. Du 4 mars au 13 avril 2005, plus de 6000 étudiants ont complété l'enquête<sup>4</sup>. Tous les étudiants ayant volontairement complété le formulaire d'inscription participaient au tirage et les gagnants ont été choisis au hasard le 14 avril 2005.

L'enquête demandait aux étudiants :

- quel était leur plan de carrière: the student's related ;
- une auto-évaluation des compétences acquises ou perfectionnées lors de leur passage dans un collège communautaire ou un institut;
- leur point de vue sur le marché du travail et sur les carrières de divers secteurs (public, privé, sans but lucratif);
- quels étaient leurs antécédents professionnels.

Des questions plus spécifiques de l'enquête portaient sur l'intérêt des répondants pour une carrière dans le secteur public, sur ce qu'ils pensaient du gouvernement fédéral en tant qu'employeur et milieu de travail; on leur demandait aussi où ils croyaient avoir les

---

<sup>3</sup> Northern College, Collège communautaire de Vancouver, Collège Grant MacEwan, Collège communautaire de Lethbridge et Collège Édouard-Montpetit.

<sup>4</sup> Les 17 collèges communautaires et instituts participants représentent une population de 84 625 étudiants sur une population totale d'environ 736 000 étudiants fréquentant 145 collèges et instituts dans l'ensemble du Canada.

---

meilleures chances d'être embauchés. L'enquête demandait encore aux étudiants d'évaluer dans quelle mesure leur passage dans un établissement collégial leur avait permis d'améliorer les compétences nécessaires en milieu de travail, comme la capacité de communiquer efficacement, d'analyser et de résoudre des problèmes dans des situations réelles, et de mettre en pratique les compétences techniques acquises dans leur domaine d'étude.

Les femmes représentaient 63,2 % des répondants, les hommes, 36,2 %. Au total, 93,2 % des formulaires de l'enquête ont été remplis en anglais et 6,8 %, en français.

## **Constats et recommandations pour le recrutement intelligent**

De l'analyse des réponses portant sur les plans de carrière et l'auto-évaluation des compétences, nous concluons que les diplômés des collèges communautaires et des instituts constituent une importante réserve de personnel et que le gouvernement fédéral devrait les inclure dans ses campagnes de recrutement visant les étudiants des niveaux post-secondaires.

Le gouvernement fédéral devrait étendre ses programmes de recrutement post-secondaires et coopératifs aux collèges et instituts et s'associer avec ces institutions dans la promotion de la formation continue pour les employés. Les gestionnaires des ressources humaines et les hauts fonctionnaires fédéraux qui, pour beaucoup, ont reçu une formation universitaire, doivent se familiariser avec les collèges communautaires et les instituts.

Voici nos recommandations exposées en détail.

### ***Recommandation 1***

***Que le gouvernement fédéral étende ses programmes de recrutement post-secondaires pour y inclure les diplômés des collèges communautaires et des instituts.***

Actuellement, ces programmes de recrutement post-secondaires du gouvernement fédéral ne visent que les diplômés universitaires :

- Programme de stagiaires en gestion;
- Programme de formation accélérée pour les économistes;
- Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers et des vérificateurs internes;
- Programme de maîtrise autochtone;
- Postes d'agent du service extérieur au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et au ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration.

---

Il n'existe aucun programme similaire visant spécifiquement les diplômés des collèges et instituts; pourtant, de nombreux domaines de compétences de la fonction publique connaissent une pénurie de personnel, domaines qui demandent une formation davantage technique qu'universitaire.

Quand on leur demandait dans quel secteur ils préféreraient travailler, 61 % des répondants disaient préférer le secteur public au secteur privé ou au tiers secteur; 65 % ont déclaré qu'au terme de leurs études, lors de leur recherche d'emploi, ils allaient tenter de trouver un emploi dans le secteur public.

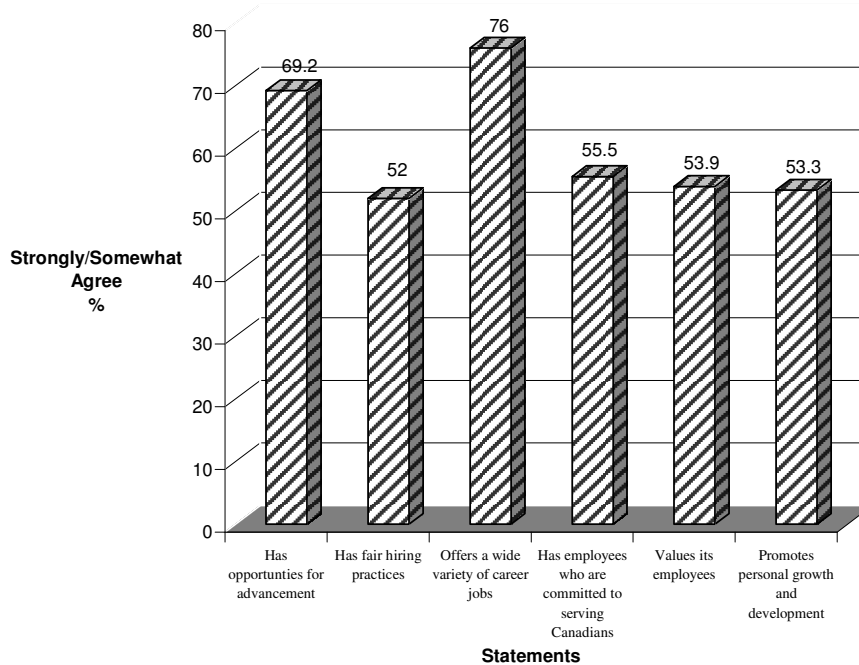
Les étudiants des collèges communautaires et des instituts portent un regard favorable sur la fonction publique et la fonction publique fédérale en tant qu'employeur et milieu de travail. Presque 83 % des répondants ont indiqué qu'un emploi qui contribue au mieux-être de la société constitue un important critère dans leur choix de carrière. Parmi les répondants disant préférer un emploi dans la fonction publique, 85 % ont aussi dit vouloir contribuer au mieux-être de la société.

Plus de la moitié des répondants regardaient la fonction publique fédérale comme un employeur qui valorise ses employés et favorise leur croissance personnelle. Les répondants percevaient aussi la fonction publique comme un employeur offrant un vaste choix de carrières (76 %), des pratiques d'embauche équitables (52 %) et des occasions d'avancement (69 %) (Voir Tableau 1).

Les programmes des collèges communautaires et des instituts permettent d'acquérir les compétences essentielles au travail moderne exécuté dans le secteur public. Quand on leur demandait d'évaluer l'enseignement reçu dans les collèges et instituts, 78 % des répondants ont dit que leurs capacités à communiquer efficacement, oralement ou par écrit, s'étaient améliorées. Plus de 86 % ont déclaré que leurs capacités à cerner les problèmes, à faire preuve de sens critique pour résoudre ces problèmes et à planifier, concevoir et exécuter des tâches se sont aussi améliorées. Plus de 85 % ont indiqué que l'enseignement reçu dans leur collège ou institut avait accru leur capacité à s'adapter aux nouvelles situations, aux nouveaux environnements et à travailler en équipe. Mais le plus important, c'est que 85 % des répondants ont affirmé que l'enseignement reçu dans leur collège ou institut les avait amenés à reconnaître que l'apprentissage est un processus qui dure toute la vie (Voir Tableau 2).

**Tableau 1**

To what extent do you agree or disagree with the following statements when you think of the federal public service (Government of Canada)?



### ***Recommandation 2***

***Que le gouvernement fédéral étende ses programmes de recrutement coopératifs pour y inclure les diplômés des collèges communautaires et des instituts.***

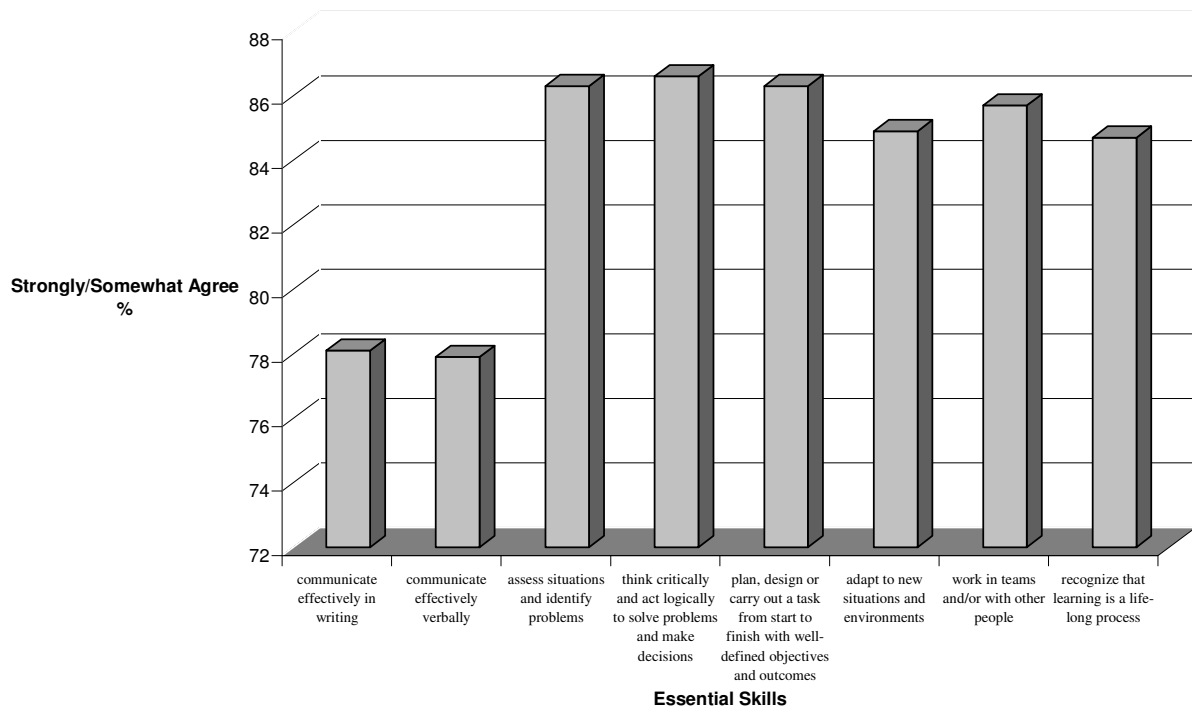
Afin de faire la promotion de la fonction publique auprès des étudiants des collèges communautaires et d'éprouver directement les compétences acquises dans ces collèges, la fonction publique fédérale devrait étendre ses programmes de recrutement et de placement coopératifs pour y inclure les diplômés des collèges communautaires.

Presque 75 % des répondants ont indiqué qu'ils étaient mieux armés pour se trouver un emploi après avoir occupé un poste de travail coopératif, fait un stage pratique ou eu une expérience de jumelage/observation. Il existe actuellement au gouvernement fédéral un programme de postes de transition qui fait en sorte que les étudiants occupant un poste de travail coopératif peuvent « faire la transition » et obtenir un emploi permanent dans la fonction publique fédérale; toutefois, la plupart des placements coopératifs visent des diplômés universitaires. Étendre les programmes coopératifs aux étudiants des collèges communautaires et des instituts permettrait au gouvernement fédéral, en tant

qu'employeur, d'éprouver directement les compétences et formations acquises dans les collèges communautaires et les instituts.

**Tableau 2**

**To what extent do you agree with the following statement: "My college or institute education has improved my ability to..."**



### ***Recommandation 3***

***Que le gouvernement fédéral, en tant qu'employeur, donne l'exemple en soutenant la formation continue***

Les gestionnaires des ressources humaines de la fonction publique fédérale disent souvent que, pour une unique offre d'emploi, ils peuvent recevoir plusieurs milliers de réponses. La présélection sert d'abord à ramener à un nombre raisonnable la masse de demandes reçues afin qu'elles puissent être évaluées; mais cette présélection se fait souvent en fonction du plus haut niveau scolaire des postulants et sans égard pour les compétences que requiert le poste à pourvoir. Cette sélection des postulants basée sur le niveau scolaire fausse le processus de recrutement et désavantage les diplômés des collèges et des instituts. Les gestionnaires des ressources humaines justifient cette façon

---

de faire en invoquant le fait que les candidats ne pourront éventuellement obtenir d'avancement au sein de l'organisation que s'ils détiennent un ou deux diplômes universitaires. Il en résulte que les personnes nouvellement embauchées peuvent se montrer surqualifiées ou posséder des ensembles de compétences qui ne s'accordent pas aux emplois qu'ils sont censés occuper.

Au cours des dernières années, le gouvernement fédéral s'est fait le promoteur de la formation continue comme moyen de favoriser l'innovation et la croissance économique<sup>5</sup>.<sup>5</sup> En tant qu'employeur, le gouvernement fédéral doit donner l'exemple en soutenant la formation continue chez ses employés. Cela implique dans un premier temps de fonder le recrutement sur les compétences qu'exigent les postes à pourvoir et, dans un deuxième temps, d'inciter les employés à poursuivre leur éducation et à développer leurs compétences afin qu'ils puissent éventuellement obtenir de l'avancement.

Le secteur des collèges communautaires et instituts et le secteur des universités s'emploient à mieux intégrer leurs différents programmes. On retrouve des collèges et des instituts dans la plupart des régions du Canada; cette accessibilité est importante car les travailleurs, où qu'ils se trouvent, peuvent parfaire leur éducation et leur formation. La fonction publique pourrait, de concert avec ces établissements, concevoir des programmes adaptés aux besoins particuliers de ces ressources humaines.

#### ***Recommandation 4***

##### ***Que les gestionnaires des ressources humaines et les hauts fonctionnaires de la fonction publique fédérale visitent les collèges et les instituts de l'ensemble du pays***

C'est le meilleur moyen de découvrir la nature innovatrice des programmes et l'aspect moderne de l'enseignement qu'offrent ces établissements.

Les étudiants sont les mieux placés pour dépendre l'enseignement qu'ils reçoivent dans les collèges et les instituts :

- « Cet enseignement m'a donné la confiance nécessaire pour me lancer dans le domaine que j'ai choisi. »
- « On y découvre les réalités des services sociaux. »
- « J'ai pu acquérir un ensemble de compétences équilibré et adapté à mon domaine d'études. »

---

<sup>5</sup> Voir le sommaire du Sommet national sur l'innovation et l'apprentissage, 2003. L'un des thèmes du Sommet national était *Consolider notre culture d'apprentissage : Appuyer la formation continue* (p.17); d'autre part, dans son discours le premier ministre a exposé un plan d'action sur l'innovation en cinq points et des initiatives connexes du gouvernement qui comprenait ce titre : *Faire du Canada une société axée sur l'apprentissage, où l'on apprend et se perfectionne sans cesse* (p.8).

- 
- « Cet enseignement fournit des exemples d'environnement de travail. »
  - « On bénéficie d'installations de qualité, adaptées aux travaux pratiques. »
  - « Cet enseignement m'a fait découvrir un tout nouvel aspect du monde du travail. »

## Conclusions

Dans un marché du travail caractérisé par un personnel en mouvement et par une technologie qui évolue rapidement et permet la prestation de services 24 heures par jour, la modernisation du secteur public passe nécessairement par une main-d'œuvre qualifiée.

Pour s'assurer de trouver les bonnes personnes, disposant des bonnes compétences et aptes à servir les Canadiens dans l'avenir, le processus de recrutement de la fonction publique doit s'adresser au plus grand nombre de candidats qualifiés possible et favoriser le perfectionnement des compétences comme moyen pour un employé d'obtenir de l'avancement.

Les futures stratégies de recrutement de niveau post-secondaire du gouvernement fédéral doivent aussi viser les diplômés des collèges communautaires et des instituts; en plus de posséder les compétences que le marché du travail d'aujourd'hui exige, ces diplômés veulent travailler dans le secteur public.

---

## Annexe A

### Enquête auprès des étudiants des collèges et instituts : compétences et objectifs de carrière

#### Membres du Comité consultatif

Linda Basso  
Coordonnatrice de l'embauche des  
étudiants  
Collège Mohawk  
Hamilton, Ontario

Tara Blackburn  
Directeur, Career and Employment  
Services,  
Collège Durham  
Oshawa, Ontario

Jim Chalmers  
Registraire  
Northern College  
Timmins, Ontario

Penny Chase  
Services aux étudiants,  
New Brunswick Community College et  
Collège Communautaire du Nouveau-  
Brunswick  
St. Andrews, Nouveau-Brunswick

Vickie Coglan  
Analyste de la recherche  
Direction de recherche  
Agence de gestion des ressources  
humaines de la fonction publique du  
Canada, Gouvernement du Canada

Helen Filipe  
Conseillère en emploi  
Humber Institute of Technology and  
Advanced Learning  
Toronto, Ontario

Fred Gibbons  
Directeur exécutif, Ressources humaines  
Northern College  
Timmins, Ontario

Cliff Halliwell  
Directeur général, Direction politique et  
coordination de recherche  
Ressources humaines et Développement  
des compétences Canada  
Gouvernement du Canada  
Gatineau, Québec

James Kierstead  
Analyste principal Manager,  
Direction de recherche  
Agence de gestion des ressources  
humaines de la fonction publique du  
Canada, Gouvernement du Canada  
Ottawa, Ontario

Geneviève G. Lalonde  
Collège Edouard-Montpetit  
Longueuil, Québec

Brian Lynch  
Directeur, Direction de recherche  
Agence de gestion des ressources  
humaines de la fonction publique du  
Canada  
Gouvernement du Canada  
Ottawa, Ontario

Mary MacLean  
Student Development Officer  
Collège Holland  
Charlottetown, Île-du-Prince-Édouard

Jean Madill  
Vice-président, Enrolment Management  
Collège communautaire de Lethbridge  
Lethbridge, Alberta

Nathalie Masson  
Conseillère au service aux entreprises  
Cégep St-Jean-sur-Richelieu  
St-Jean-sur-Richelieu, Québec

Joanne McDonald  
Agente chargée des relations avec les  
employeurs  
Collège Algonquin des arts appliqués et  
de technologie  
Ottawa, Ontario

Ian Pye  
Analyste des études, de la planification  
et de la politique  
College of the North Atlantic  
Stephenville, Terre-Neuve

Trina Roll  
Conseillère, Counseling and Learning  
Support Service  
Red Deer College  
Red Deer, Alberta

Wayne G. Roth  
Conseiller principal  
Division des prévisions et des analyses  
Ressources humaines et Développement  
des compétences Canada  
Gouvernement du Canada  
Gatineau, Québec

Anna Toneguzzo  
Agente principale, Politique et recherche  
Association des collèges  
communautaires du Canada  
Ottawa, Ontario

Rolina van Gaalen  
Direction de recherche  
Agence de gestion des ressources  
humaines de la fonction publique du  
Canada  
Gouvernement du Canada  
Ottawa, Ontario

Keith Wilkinson  
Directeur, Academic and Student  
Services and Registrar  
Justice Institute of British Columbia  
New Westminster, Colombie-  
Britannique

## **Annexe B**

### **Enquête auprès des étudiants des collèges et instituts : compétences et objectifs de carrière**

#### **Collèges et instituts participants**

Collège Algonquin des arts appliqués et de technologie - Ottawa, Ontario

Cégep St-Jean-sur-Richelieu - St-Jean-sur-Richelieu, Québec

College of the North Atlantic - Stephenville, Newfoundland

Collège Durham - Oshawa, Ontario

Collège Heritage - Gatineau, Québec

Collège Holland - Charlottetown, Île-du-Prince-Édouard

Humber Institute of Technology and Advanced Learning - Toronto, Ontario

Justice Institute of British Columbia - New Westminster, Colombie-Britannique

La Cité Collégiale - Ottawa, Ontario

Collège Mohawk - Hamilton, Ontario

New Brunswick Community College et Collège Communautaire du Nouveau-Brunswick  
- St. John, Nouveau-Brunswick

Northern Alberta Institute of Technology - Edmonton, Alberta

Nova Scotia Community College - Pictou, Kingstec and Annapolis Valley Campuses,  
Nouvelle-Écosse

Red Deer College - Red Deer, Alberta

Red River College - Winnipeg, Manitoba

Collège Saint-Laurent - Brockville, Cornwall et Kingston, Ontario

Southern Alberta Institute of Technology - Calgary, Alberta

---