



Rapport sur les perceptions des gestionnaires d'embauche et des spécialistes en ressources humaines sur les programmes et répertoires de recrutement de la Commission de la fonction publique du Canada

Préparé pour la Commission de la fonction publique du Canada

Fournisseur : Ipsos Limited

Numéro du contrat : D1120-210007/001/CY

Valeur du contrat : 83 746,05 \$ (TVH en sus)

Date d'attribution du contrat : 16 décembre 2021

Date de livraison : 2022-09-22

Numéro d'enregistrement : POR 069-21

Pour obtenir de plus amples renseignements sur ce rapport, veuillez communiquer avec la Commission de la fonction publique du Canada à l'adresse cfp.infocom.psc@cfp-psc.gc.ca.

This report is also available in English.

Ce rapport de recherche sur l'opinion publique présente les résultats d'un sondage en ligne et de groupes de discussion réalisés par Ipsos Limited au nom de la Commission de la fonction publique du Canada. L'étude de recherche a été menée avec des gestionnaires d'embauche et des spécialistes des ressources humaines du gouvernement du Canada entre février et mars 2022.

Attestation de neutralité politique

J'atteste, par la présente, à titre d'agent principal d'Ipsos, que les produits livrables se conforment entièrement aux exigences en matière de neutralité politique du gouvernement du Canada énoncées dans la Politique sur les communications et l'image de marque et dans la Directive sur la gestion des communications.

Plus précisément, les produits livrables ne comprennent pas d'information sur les intentions de vote électoral, les préférences quant aux partis politiques, les positions des partis ou l'évaluation de la performance d'un parti politique ou de ses dirigeants.



Mike Colledge
Président
Ipsos Affaires publiques

This publication is also available in English under the title "Report on the views of hiring managers and human resources specialists on the Public Service Commission of Canada's recruitment programs and inventories"

Cette publication peut être reproduite uniquement à des fins non commerciales. Pour ce faire, une permission écrite de la Commission de la fonction publique du Canada est nécessaire. Pour obtenir de plus amples renseignements sur ce rapport, veuillez communiquer avec la Commission de la fonction publique à l'adresse cfp.infocom.psc@cfp-psc.gc.ca.

Commission de la fonction publique du Canada
22, rue Eddy
Gatineau (Québec) K1A 0M7

Numéro de catalogue SC3-194/2022F-PDF (fichier PDF, français)
ISBN 978-0-660-45468-9

Numéro de catalogue SC3-194/2022E-PDF (fichier PDF, anglais)
ISBN 978-0-660-45467-2

Table of contents

Table of contents	3
Résumé.....	3
Introduction et méthodologie	3
Résumé des principaux résultats	5
1. Introduction et méthodologie.....	10
1.1 Contexte.....	10
1.2 Bien-fondé de la recherche.....	10
1.3 Objectifs de la recherche	11
1.4 Méthodologie de recherche quantitative.....	11
1.5 Méthodologie de recherche qualitative	13
2. Résultats quantitatifs	15
2.1 Principaux défis auxquels sont confrontés les gestionnaires d'embauche et les spécialistes des RH	15
2.2 Utilisation et connaissance des répertoires et programmes de recrutement de la CFP	17
2.3 Profil des utilisateurs et des non-utilisateurs	21
2.4 Expérience globale de l'utilisation des répertoires et programmes de recrutement de la CFP.....	23
2.5 Satisfaction selon le type de programme et de répertoire.....	27
2.6 Améliorations futures	32
3. Résultats qualitatifs.....	33
3.1 Défis fondamentaux auxquels sont confrontés les gestionnaires d'embauche et les spécialistes des RH	33
3.2 Connaissance des répertoires et programmes de recrutement de la CFP	34
3.3 Expérience globale de l'utilisation des répertoires et programmes de recrutement de la CFP	36
3.4 Nuances par type de programme et de répertoire.....	37
3.5 Améliorations futures	43
Annexe A. Sondage en ligne.....	45
Points de vue des gestionnaires d'embauche et des spécialistes en ressources humaines sur les programmes et répertoires de recrutement de la Commission de la fonction publique	45
Annexe B. Guide de discussion	52
Points de vue des gestionnaires d'embauche et des spécialistes en ressources humaines sur les programmes et répertoires de recrutement de la Commission de la fonction publique	53

Résumé

Introduction et méthodologie

Cette recherche a été commandée par la Commission de la fonction publique (CFP). Elle visait à orienter les futurs efforts liés aux programmes de recrutement de la CFP et les stratégies de promotion à l'intention des gestionnaires

d'embauche et des spécialistes des ressources humaines (RH) de la fonction publique fédérale¹. Les objectifs principaux étaient de :

1. mesurer les niveaux de satisfaction des gestionnaires d'embauche et des spécialistes des RH à l'égard des répertoires et programmes de recrutement de la CFP;
2. cerner les raisons pour lesquelles ils peuvent ou non embaucher du personnel à partir des répertoires de recrutement et des bassins de candidats de la CFP;
3. explorer et déterminer les points à améliorer, et formuler des recommandations;
4. obtenir des données permettant d'élaborer des stratégies de communication et de promotion.

La recherche reposait sur un sondage quantitatif jumelé à des discussions qualitatives avec les gestionnaires d'embauche et les spécialistes des RH à l'échelle de l'administration fédérale.

Le volet quantitatif de la recherche comprenait un sondage de consultation ouverte accessible en ligne. La CFP a diffusé le sondage à grande échelle auprès de la population cible de gestionnaires d'embauche et de spécialistes des RH. La participation des utilisateurs et non-utilisateurs des répertoires et programmes de recrutement de la CFP a été sollicitée. Offert dans les 2 langues officielles, le sondage était hébergé sur une plateforme accessible et indépendante. Il a été mis à l'essai à la fin février 2022 avant son lancement officiel le 1er mars 2022. Le sondage a fait l'objet d'une campagne de promotion de 4 semaines prenant fin le 30 mars 2022. La durée médiane du temps de réponse au sondage était de 9 minutes. Aucune mesure incitative à la participation n'a été employée.

Au total, n = 1 262 questionnaires ont été remplis, pour un taux de participation de 15,7 %. Même si les réponses reflètent un échantillon représentatif d'utilisateurs et de non-utilisateurs selon la région, le ministère ou l'organisme, la langue et l'ancienneté, la méthodologie du questionnaire de consultation ouverte ne permet pas de généraliser les résultats à la population cible. De plus, aucune statistique inférentielle ne doit être utilisée lors de la déclaration des données recueillies. Cette méthodologie ne permet pas non plus l'analyse des non-réponses. Toutefois, les répondants et les non-répondants peuvent différer. La section 1, Introduction et méthodologie, contient de plus amples renseignements sur la méthodologie du sondage.

En complément du sondage, une combinaison de discussions de groupe et d'entrevues qualitatives ont été menées en ligne (voir le tableau ci-dessous). Au total, 22 ministères et organismes ont été inclus dans la recherche qualitative.

Méthode	Langue	Nombre de participants
4 discussions de groupe avec les gestionnaires d'embauche et les spécialistes des RH	Anglais	25
2 discussions de groupe avec les gestionnaires d'embauche et les spécialistes des RH	Français	8
8 discussions de groupe avec les gestionnaires d'embauche et les spécialistes des RH	Français et anglais	12

¹ Le gestionnaire d'embauche est responsable d'embaucher de nouveaux employés en tenant compte d'un ou de plusieurs critères afin de pourvoir des postes nouveaux ou existants dans la fonction publique fédérale. Le rôle du spécialiste des ressources humaines consiste à conseiller les gestionnaires et les employés sur l'interprétation et l'application des lois, des politiques et des procédures en matière de ressources humaines.

Tous les participants avaient déjà eu recours à **au moins un** programme de la CFP mais plusieurs participants n'avaient jamais eu recours à **certains** des programmes et répertoires de la CFP.

Il convient de souligner que les résultats de la recherche qualitative sont fournis à titre exploratoire et indicatif.

Résumé des principaux résultats

Défis fondamentaux auxquels sont confrontés les gestionnaires d'embauche et les spécialistes des RH

Dans le contexte de l'actuelle pénurie de main-d'œuvre au Canada, les gestionnaires d'embauche et les spécialistes des RH de la fonction publique fédérale sont confrontés à un défi de taille afin de pourvoir les postes vacants. Au total, 7 répondants sur 10 (72 %) ont indiqué qu'il était « difficile » (« très difficile » ou « plutôt difficile ») de pourvoir les postes vacants dans leur ministère ou organisme. Les principaux défis sont liés à la disponibilité de candidats qualifiés et non le processus d'accès ou d'utilisation des répertoires et programmes de recrutement de la CFP. Les exigences en matière de bilinguisme étaient plus souvent mentionnées comme un obstacle à l'embauche que le manque de compétences techniques ou d'expérience.

La recherche qualitative a mis en évidence un consensus selon lequel « il s'agit d'un marché qui favorise les demandeurs d'emploi », tandis que plusieurs participants ont déclaré que leur ministère était en pleine croissance. Les participants ont parlé des défis à relever pour attirer du « sang neuf » à la fonction publique. Ces défis étaient souvent attribués aux exigences et aux processus d'embauche, y compris le système d'administration des priorités, les critères de sélection relatifs au bilinguisme et un processus de demande d'emploi désuet qui ne correspond pas aux attentes des candidats d'aujourd'hui.

Connaissance des répertoires et programmes de recrutement de la CFP

La connaissance des participants à l'égard des répertoires et programmes de recrutement d'étudiants de la CFP était raisonnablement élevée. En effet, la plupart (77 %) des gestionnaires d'embauche et des spécialistes des RH connaissaient au moins un peu les répertoires et programmes de recrutement de la CFP pour embaucher des étudiants (inscrits à temps plein dans une école secondaire, un cégep, un collège ou une université). Cependant, beaucoup moins de participants connaissaient les répertoires et programmes de recrutement de la CFP pour embaucher d'autres candidats que des étudiants. Parmi eux, 62 % connaissaient les programmes et répertoires de recrutement de diplômés (du niveau collégial ou universitaire). Les répondants connaissaient encore moins bien les répertoires et programmes de recrutement plus ciblés. Un peu plus de la moitié des gestionnaires d'embauche et des spécialistes des RH étaient familiers avec les répertoires et programmes de recrutement de la CFP pour embaucher des étudiants issus des groupes visés par l'équité en matière d'emploi (53 %) ou avec les bassins et répertoires de candidats issus des groupes visés par l'équité en matière d'emploi (52 %). Seulement 1 répondant sur 3 (34 %) a indiqué connaître les répertoires et programmes de recrutement de la CFP pour l'embauche de candidats à des postes de cadres de niveau intermédiaire ou supérieur dans le domaine des politiques.

La connaissance des répertoires et des programmes de recrutement de la CFP contribue à leur utilisation et se révèle donc essentielle pour comprendre comment accroître leur utilisation. Il existe une corrélation entre les années de service dans la fonction publique fédérale et la familiarité avec les répertoires et programmes de recrutement de la CFP. En effet, les personnes qui ont occupé pendant plus longtemps un poste lié à l'embauche de personnel à la fonction

publique fédérale connaissent mieux les programmes et répertoires de la CFP que les personnes qui ont occupé ce type de poste pendant une plus courte période.

Les participants à la recherche qualitative ont accueilli favorablement l'accroissement de la communication et de la promotion des répertoires et programmes de recrutement de la CFP. Les réactions ont été plutôt mitigées en ce qui concerne la promotion actuelle des programmes de recrutement postsecondaire comme des programmes gratuits et accessibles toute l'année, partout au Canada. Il semble assez clair qu'il s'agissait là d'attentes de base qui n'apportaient aucune valeur ajoutée pour les utilisateurs.

Niveau de satisfaction générale et expérience des utilisateurs des répertoires et programmes de recrutement de la CFP

Dans l'ensemble, la majorité (62 %) des gestionnaires d'embauche et des spécialistes des RH de la fonction publique ayant embauché au moins 5 personnes au cours des 2 dernières années ont déclaré qu'aucun des 5 derniers candidats n'avait été embauché à partir des programmes et répertoires de recrutement de la CFP.

En moyenne, 60 % des répondants (plus de 3 sur 5) ont indiqué être satisfaits des 6 principaux répertoires et programmes de recrutement de la CFP auxquels ils ont tenté d'accéder. De plus, parmi ceux qui ont tenté d'accéder à au moins un de ces programmes et répertoires au cours de la dernière année, 62 % se sont dits satisfaits.

Les utilisateurs étaient surtout satisfaits de la qualité des candidats issus des programmes pour les étudiants (63 %) et diplômés (56 %), mais ils étaient moins satisfaits des conseils et instructions de la CFP concernant la recherche de candidats qualifiés (28 %). Un peu moins de la moitié (46 %) des répondants étaient satisfaits de leur connaissance de la procédure à suivre pour accéder aux candidats dans le cadre des programmes et répertoires de la CFP, tandis que 48 % étaient satisfaits de la vitesse à laquelle ils pouvaient y avoir accès. Un peu moins de participants (43 %), étaient satisfaits de leur connaissance de l'offre des programmes et répertoires de la CFP, de la facilité d'accès aux candidats dans le cadre des programmes et répertoires de la CFP et de la diversité des candidats. À peine 2 répondants sur 5 étaient satisfaits de l'intérêt des candidats (38 %), tandis que près de 1 répondant sur 3, était satisfait des renseignements fournis par la CFP au sujet de ses programmes et répertoires (36 %), de la disponibilité des candidats (34 %) et de la qualité des candidats pour les nominations à des postes de niveau intermédiaire ou supérieur (31 %).

La disponibilité des candidats, la qualité des candidats étudiants et le niveau d'intérêt des candidats constituent les éléments pour lesquels les plus fortes corrélations avec le niveau de satisfaction ont été observées. La mesure dans laquelle les gestionnaires d'embauche et les spécialistes des RH peuvent trouver des candidats disponibles et intéressés quand ils ont des postes vacants à pourvoir accroît leur niveau de satisfaction à l'égard des programmes et répertoires de la CFP, bien plus que d'autres facteurs.

Les participants à la recherche qualitative ont fait part de leurs expériences variées en ce qui concerne l'utilisation des répertoires et programmes de recrutement de la CFP. Un certain nombre de thèmes transversaux ont émergé des discussions :

- l'importance de leur expérience antérieure de l'utilisation des répertoires et programmes de recrutement de la CFP; les tentatives infructueuses pour embaucher des candidats issus des programmes et répertoires de la CFP ont teinté l'intérêt porté à ces programmes et limité leur utilisation ultérieure;
- un des principaux facteurs de l'insuccès perçu tient au fait que les candidats acceptent d'autres offres ou que les bassins et répertoires contiennent des candidats qui ne sont plus activement à la recherche d'un emploi;

- les bassins et répertoires de candidats de la CFP ont souffert de la perception selon laquelle la présélection est trop vaste ou que les cases sont simplement cochées sans qu'aucune validation ne soit faite pour s'assurer que les candidats possèdent bel et bien les compétences et l'expérience nécessaires;
- il n'y a pas assez de candidats dans les bassins qui ciblent les groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

Nuances par type de programme et de répertoire

Programme fédéral d'expérience de travail étudiant

La recherche qualitative a clairement démontré que la principale valeur ajoutée du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) tient au fait que ce programme donne l'occasion de nouer des relations avec des étudiants qui peuvent ensuite être intégrés² à des postes à long terme. De plus, les participants ont apprécié que ce programme donne accès à un bon nombre d'étudiants issus de la diversité, ce qui s'est traduit par des placements réussis, ainsi que la facilité, la rapidité et l'efficacité de la procédure à suivre pour avoir accès aux candidats. Le « système de loterie » a constitué l'une des principales sources d'insatisfaction à l'égard de ce programme.

L'accès à un nombre suffisant de candidats issus d'un ou de plusieurs des groupes visés par l'équité en matière d'emploi constitue aussi un critère de satisfaction à l'égard du programme (le taux de corrélation avec la satisfaction est de 0,488)³.

Programme postsecondaire d'enseignement coopératif et de stages

La recherche qualitative a révélé que la principale valeur ajoutée du Programme postsecondaire d'enseignement coopératif et de stages (COOP) perçue par les répondants concerne l'accès à des candidats de grande qualité possédant des compétences spécialisées pertinentes. Pour ce qui est des aspects négatifs, les procédures du programme ont été décrites comme « exigeant beaucoup de travail » comparativement à ceux du PFETE. Les plateformes, les délais et les dates de soumission varient en fonction de l'établissement, ce qui exige plus de démarches de la part des gestionnaires.

Programme des adjoints de recherche

Une perception commune concernait le fait que le Programme des adjoints de recherche (PAR) s'appliquerait uniquement aux postes à vocation scientifique ou aux ministères et organismes qui mènent beaucoup de recherche. C'est pourquoi bien des participants ne considéraient pas ce programme pertinent pour leur ministère. Les répondants ayant une certaine expérience du PAR ont toutefois apprécié la stabilité offerte par ce programme.

Programme de recrutement postsecondaire

Parmi les utilisateurs qui sont les plus susceptibles d'avoir tenté d'accéder au Programme de recrutement postsecondaire (RP), on compte 56 % de spécialistes des RH (contre 39 % de gestionnaires d'embauche), 46 % des personnes qui occupent le même poste depuis au moins 5 ans (contre 25 % pour ceux qui ont moins de 5 années de service) et 57 % des personnes qui ont embauché au moins 21 personnes au cours des 2 dernières années (contre 35 % de ceux qui ont procédé à 20 embauches ou moins).

De nombreux participants à la recherche qualitative ont admis qu'ils en savaient très peu au sujet de ce répertoire et des personnes qui y sont inscrites. Il s'agit de la principale raison du faible recours à ce programme. Les quelques répondants ayant au moins une certaine connaissance ou expérience du programme ont fait part d'un succès limité du recrutement

² Le programme d'intégration des étudiants désigne généralement la nomination non annoncée d'un étudiant ayant déjà travaillé pour la fonction publique fédérale dans le cadre d'un programme étudiant comme le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE), le Programme postsecondaire d'enseignement coopératif et de stages (Coop) ou le Programme des adjoints de recherche (PAR).

³ Les coefficients de corrélation, dont la valeur se situe entre 0 et 1, sont utilisés pour mesurer la force de la relation linéaire entre 2 variables. Plus le coefficient se rapproche de 1, plus la corrélation est forte.

de candidats par le passé et ont manifesté peu d'intérêt à utiliser de nouveau le répertoire. Une des principales préoccupations concernait la « fraîcheur » du répertoire.

Recrutement de leaders en politiques

Seulement 12 % des répondants ont tenté d'accéder au programme de Recrutement de leaders en politiques (RLP), et un peu moins de 2 sur 5 (37 %) l'ont fait au cours de la dernière année. Les 7 principaux ministères et organismes ayant déclaré avoir recours à ce programme étaient :

- Services publics et Approvisionnement Canada;
- Agence des services frontaliers du Canada;
- Santé Canada;
- Agence d'évaluation d'impact du Canada;
- Emploi et Développement social Canada;
- Infrastructures Canada;
- Innovation, Sciences et Développement économique Canada.

Un peu moins de 2 répondants sur 5 (38 %) se sont montrés satisfaits de ce programme, et environ autant (37 %) se sont dits insatisfaits.

Le calibre élevé des candidats a constitué le principal attrait de ce programme pour les participants à la recherche qualitative. Cependant, le fait de devoir passer par un mentor a entraîné une certaine lourdeur et les participants étaient mécontents de devoir se plier aux échéances du mentor. Il aurait été profitable pour plusieurs d'entre eux d'obtenir de plus amples renseignements sur ce programme.

Occasion d'emploi pour étudiants autochtones

Seulement 1 personne sur 5 (22 %) a essayé d'accéder au programme Occasion d'emploi pour étudiants autochtones (OEEA), et la plupart d'entre elles (84 %) l'ont fait au cours des 2 dernières années (58 % au cours de la dernière année). En se basant sur l'échantillon de répondants au sondage, les 7 ministères et organismes suivants sont les principaux utilisateurs de ce programme :

- Agence des services frontaliers du Canada;
- Pêches et Océans Canada;
- Services aux Autochtones Canada;
- Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada;
- Emploi et Développement social Canada;
- Services publics et Approvisionnement Canada;
- Cour suprême du Canada.

Un peu plus de 4 répondants sur 10 (43 %) étaient satisfaits du programme, contre 3 répondants sur 10 (30 %) qui se sont dits insatisfaits.

Occasion d'emploi pour étudiants en situation de handicap

Seulement 17 % des participants à l'étude ont essayé d'accéder au programme Occasion d'emploi pour étudiants en situation de handicap (OEESH). Cependant, la plupart (83 %) des gestionnaires d'embauche et des spécialistes des RH l'ont fait au cours des 2 dernières années (57 % au cours de la dernière année). Environ la moitié (47 %) des répondants se disent satisfaits du programme, contre près de 3 répondants sur 10 (28 %) qui se sont dits insatisfaits.

Répertoires ciblant un groupe visé par l'équité en matière d'emploi

La connaissance des répertoires et programmes de recrutement ciblés ou des titulaires d'un diplôme d'études supérieures à la CFP a tendance à être plus faible, ce qui représente un obstacle à l'accès. Un répondant sur 4 a essayé d'accéder aux répertoires ciblant un groupe visé par l'équité en matière d'emploi (26 %). De ce nombre, 85 % ont essayé de le faire au cours des 2 dernières années, et les deux tiers (63 %) au cours de la dernière année.

Améliorations futures

Bien que le niveau de satisfaction varie considérablement entre les divers répertoires et programmes de recrutement, les raisons qui contribuent à la satisfaction demeurent sensiblement les mêmes. Les corrélations les plus fortes avec la satisfaction sont liées à la disponibilité, à la qualité et à l'intérêt des candidats. Compte tenu de ces résultats, Ipsos recommande de considérer que 2 de ces 3 éléments peuvent être corrigés en communiquant plus fréquemment avec les candidats afin de mettre à jour leur disponibilité et leur intérêt à travailler pour la fonction publique fédérale, de même que de préciser les rôles visés et leurs capacités. L'enjeu entourant la qualité des candidatures et des qualifications des candidats peut également être amélioré, du moins en partie, par la mise à jour plus fréquente des renseignements des candidats en regard de leurs dernières qualifications et expériences.

Vous trouverez ci-dessous les principales recommandations formulées par les gestionnaires d'embauche et les spécialistes des RH dans la recherche qualitative, qui sont appuyées par les résultats du sondage.

1. Contrôle de la qualité des bassins et des répertoires
 - a. Inclure des mécanismes et des incitatifs qui obligent les candidats à procéder à une mise à jour régulière de leur profil.
 - b. Mécanisme de rétroaction par lequel les spécialistes des RH et les gestionnaires qui ont recours aux programmes et aux bassins font rapport à la CFP au sujet des candidats qui ne sont plus intéressés par un poste et qui devraient donc être retirés.
2. Processus simplifiés
 - a. Assurer que les mêmes candidats ne se retrouvent pas à plusieurs endroits dans les tableaux.
 - b. Simplifier le processus pour les candidats afin qu'ils ne soumettent qu'une seule demande permettant à la CFP d'acheminer leurs renseignements vers le bassin ou le répertoire de la CFP ou du ministère le plus pertinent, en fonction de leur profil et de leurs intérêts.
 - c. Fournir des conseils, des astuces et des trousseaux d'orientation pour soutenir les candidats tout au long du processus de demande.
3. Présélection et évaluation améliorées des candidats
 - a. Effectuer la présélection des candidats dans les bassins ou les répertoires en regard de l'énoncé des critères de mérite.
 - b. Effectuer des évaluations préalables de base qui permettent aux gestionnaires de filtrer des compétences particulières et de se concentrer sur celles-ci.
4. Modernisation des outils
 - a. Fournir un outil centralisé, convivial et interactif (peut-être une application) dans lequel les gestionnaires peuvent facilement examiner les candidats et accéder à leur profil (sans avoir à demander de longs tableaux), et où les profils des candidats sont tenus à jour et offrent une image plus complète de la personne (au-delà d'un CV).

Communications et promotion des programmes et répertoires de la CFP

Étant donné l'importance d'accéder à des candidats de qualité, la recherche suggère que la CFP devrait envisager d'entreprendre un examen des qualifications et des qualités particulières les plus recherchées par les gestionnaires d'embauche et les spécialistes des RH afin d'obtenir des renseignements à jour sur ces compétences et expériences. Cela permettra à la CFP d'envisager des stratégies de communication, de marketing ou de sensibilisation nouvelles ou

supplémentaires en vue d'attirer les candidats possédant les qualifications les plus recherchées. Pour ce faire, un marketing plus élaboré et une promotion plus poussée auprès du public sont nécessaires afin de faire valoir l'intérêt des emplois dans la fonction publique fédérale en général et dans des postes et des rôles précis disponibles.

Les recommandations suivantes des gestionnaires d'embauche et des conseillers en RH ont des répercussions sur les communications et le marketing futurs des programmes et répertoires de la CFP parmi les utilisateurs :

- un guichet unique permettant de trouver de l'information sur l'ensemble des répertoires et des bassins de la CFP, en plus d'accroître la sensibilisation à cet égard;
- des témoignages d'anciens gestionnaires et spécialistes des RH ayant eu recours aux programmes et répertoires de la CFP; ces publics peuvent servir de voix crédibles permettant d'atténuer les associations négatives de « mystères bureaucratiques » qui constituent un obstacle à l'utilisation;
- de plus amples renseignements sur le profil précis des candidats dans chaque bassin et répertoire, et l'adaptation de ce profil aux besoins de chaque ministère ou organisme;
- davantage de communications au sujet des mesures prises pour créer des programmes et des répertoires diversifiés;
- de plus amples renseignements à savoir si les programmes et répertoires de la CFP sont tenus à jour et sur la façon dont ils le sont, surtout si les mises à jour des programmes et répertoires s'effectuent à une certaine période de l'année. Par exemple, un bulletin peut être émis lorsqu'il y a un lot de nouveaux candidats, et cela permettrait aux ministères de mieux harmoniser leur recours à ces programmes avec le moment où les listes sont mises à jour;
- tant les spécialistes des RH que les gestionnaires d'embauche pensent qu'il serait avantageux de mieux communiquer sur tous les points ci-dessus.

1. Introduction et méthodologie

1.1 Contexte

Les gestionnaires d'embauche et les spécialistes des RH sous-utilisent les répertoires et programmes de recrutement de la Commission de la fonction publique (CFP). Bien que des renseignements anecdotiques soient disponibles, il n'existe aucune information factuelle sur les raisons pour lesquelles les répertoires et programmes de recrutement de la CFP ne sont pas plus largement ou plus fréquemment utilisés. Les données demeurent limitées et se révèlent insuffisantes en vue d'orienter les efforts pluriannuels fondés sur des données probantes visant à maximiser l'investissement de la CFP dans ces offres de services, à évaluer et à améliorer les programmes et les répertoires, ainsi qu'à évaluer l'efficacité des communications, des stratégies et du matériel de marketing à l'intention des gestionnaires d'embauche et les spécialistes des RH. De plus, étant donné que les besoins du gouvernement du Canada en matière de recrutement ont changé en raison de la pandémie de COVID-19 (embauches temporaires, etc.), la recherche représente une occasion de recueillir les commentaires des gestionnaires d'embauche et des spécialistes des RH à l'égard de leurs besoins actuels à l'échelle de la fonction publique.

Le coût total de cette recherche s'élève à 83 746,05 \$ (TVH comprise).

1.2 Bien-fondé de la recherche

Cette recherche contribuera à orienter les efforts de recrutement fondés sur des données, qui se révèlent essentiels pour trouver et conserver des talents ainsi que pour bâtir une fonction publique diversifiée, inclusive et représentative. Les résultats de la recherche seront également communiqués aux secteurs de programme et serviront à améliorer la conception, l'exécution et la promotion des programmes. De plus, la CFP élaborera une stratégie de marketing fondée

sur des données probantes pour mieux rejoindre les gestionnaires d'embauche et les spécialistes des RH et ainsi accroître le recours aux programmes et répertoires. Ce projet permettra de répondre à plusieurs priorités du gouvernement du Canada :

- Réduire les délais de dotation et améliorer l'expérience des chercheurs d'emploi
- [Renouvellement de la fonction publique : Au-delà de 2020](#)
- [Unis dans la diversité : une voie vers la réconciliation](#)
- [Commission de vérité et réconciliation du Canada – Appel à l'action no 7](#)
- [Créer une fonction publique diversifiée et inclusive : Rapport final du Groupe de travail conjoint syndical-patronal sur la diversité et l'inclusion](#)
- [Engagements 2022-2023 des sous-ministres en matière de diversité et d'inclusion](#)
- [Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale](#)
- [Stratégie sur l'accessibilité au sein de la fonction publique du Canada](#)

D'autres approches et sources d'information ont été envisagées, mais elles ne permettent pas aux fonctionnaires d'émettre des opinions sur les répertoires et programmes de recrutement ainsi que leurs besoins particuliers au centre de l'apprentissage.

Les risques associés à la collecte et à la diffusion de l'information étaient faibles puisque ce projet était axé sur l'évaluation du programme et les besoins des fonctionnaires.

Les risques associés à une fuite d'information étaient également faibles étant donné qu'aucun renseignement de nature délicate n'a été recueilli.

1.3 Objectifs de la recherche

L'objectif de la recherche était de contribuer à orienter les efforts futurs des programmes de recrutement et les stratégies de marketing à l'intention des gestionnaires d'embauche et des spécialistes des RH. Les objectifs principaux étaient les suivants :

1. mesurer les niveaux de satisfaction des gestionnaires d'embauche et des spécialistes des RH à l'égard des répertoires et programmes de recrutement de la CFP;
2. déterminer les raisons pour lesquelles ils peuvent ou non procéder à des embauches à partir des répertoires et des bassins de candidats de la CFP;
3. explorer et dégager les points à améliorer, et formuler des recommandations;
4. obtenir des données permettant d'élaborer des stratégies de communication et de marketing.

1.3.1 Public principal

Gestionnaires d'embauche au sein du gouvernement du Canada

1.3.2 Public secondaire

Spécialistes des RH au sein du gouvernement du Canada

1.4 Méthodologie de recherche quantitative

1.4.1 Échantillon de l'enquête

La CFP a reçu un sondage de consultation ouverte qu'elle a largement diffusé. Une approche de consultation ouverte a été utilisée pour les raisons suivantes :

1. une liste exhaustive des fonctionnaires ayant des responsabilités en matière d'embauche et/ou des spécialistes des RH qui seraient des utilisateurs ciblés des répertoires et programmes de recrutement de la CFP n'était pas disponible;
2. une stratégie d'échantillonnage en boule de neige était souhaitée, dans le cadre de laquelle les personnes invitées à participer au sondage pourraient transmettre le sondage à d'autres personnes dans la fonction publique de même qu'à des partenaires externes dont les commentaires pourraient s'avérer précieux.

Les gestionnaires d'embauche et les spécialistes des RH au sein du gouvernement du Canada constituaient la population cible du sondage. La portée du sondage comprenait à la fois les utilisateurs et les non-utilisateurs des programmes et répertoires de la CFP :

1. L'invitation a été diffusée à grande échelle dans la fonction publique de toutes les provinces et de tous les territoires ainsi que dans plus de 200 services.
2. On ignore si certains segments de la population cible n'ont pas été couverts par la diffusion.
3. Un sondage de consultation ouverte peut être considéré comme un sondage non probabiliste. Pour être admissibles au sondage, les répondants devaient s'identifier comme gestionnaires d'embauche ou spécialistes des RH ayant des responsabilités d'embauche au sein du gouvernement du Canada.
4. Un examen des réponses au moyen de la saisie par protocole Internet (IP) a été effectué pour s'assurer qu'un nombre excessif de sondages de consultation ne proviennent pas d'un même IP. Plusieurs réponses provenant de la même adresse IP étaient toutefois permises étant donné que les personnes d'un même ministère ou organisme peuvent utiliser une adresse IP commune.
5. Nous estimons que la sensibilisation de la CFP (sondage partagé sur les plateformes de réseaux et par courriel) a atteint 8 800 membres de la population cible. Néanmoins, de nombreux dédoublements sont possibles puisqu'une personne peut être membre de divers réseaux. Au total, 1 262 sondages de consultations ont été remplis. Bien que l'approche de consultation ouverte ne permette pas de calculer un taux de participation officiel, un calcul approximatif des sondages remplis divisé par le nombre total d'invitations donne un ratio de 15,7 % (1 262 sur environ 8 000). Ce taux de réponse peut être considéré comme satisfaisant, surtout si l'on tient compte du fait que les courriels de rappel et les autres formes de promotion et d'encouragement à la participation ne pouvaient pas cibler les personnes qui ont commencé le sondage mais ne l'ont pas terminé, et qu'ils ont été envoyés de façon générique à la population générale visée seulement. De plus, le sondage a été distribué à la fin de l'exercice financier, une période où les gestionnaires sont toujours très occupés, ce qui pourrait avoir eu une incidence sur la participation au sondage.
6. La taille de l'échantillon de 1 262 répondants représente les réponses de l'ensemble de la fonction publique en fonction :
 - a. du poste (93 % – gestionnaires d'embauche, 7 % – spécialistes des RH)⁴;
 - b. de l'emplacement géographique (58 % – dans la région de la capitale nationale, 41 % – à l'extérieur de la région de la capitale nationale);
 - c. de la langue (74 % – anglais, 26 % – français);
 - d. du ministère ou de l'organisme (44 ministères et organismes uniques);
 - e. de l'ancienneté dans le poste (13 % – 2 ans ou moins, 13 % – 3 à 4 ans, 26 % – 5 à 10 ans, 48 % – plus de 10 ans).

⁴ De nombreux spécialistes des RH s'identifient également comme des gestionnaires d'embauche, ce qui pourrait expliquer la participation beaucoup plus élevée des gestionnaires d'embauche que celle des spécialistes des RH.

7. Aucune pondération statistique n'a été appliquée aux données.

Les résultats de ce sondage ne sont pas statistiquement extrapolables à la population cible parce que la méthode d'échantillonnage utilisée ne garantit pas que l'échantillon représente la population cible en raison d'une marge d'erreur d'échantillonnage connue⁵. Les pourcentages déclarés ne peuvent être généralisés à aucun autre groupe que l'échantillon étudié et, par conséquent, aucune induction statistique officielle ne peut être réalisée entre les résultats de l'échantillon et la population cible plus vaste qu'il pourrait refléter. Cette méthodologie ne permet pas non plus l'analyse des non-réponses. Toutefois, les répondants et les non-répondants peuvent différer. Malgré ces limites, les données constituent un indice utile des perceptions et des expériences des spécialistes des RH et des gestionnaires d'embauche de la fonction publique fédérale ayant participé au sondage.

Afin d'améliorer les efforts à venir pour sonder la population des gestionnaires d'embauche et des spécialistes des RH, Ipsos recommande que la CFP œuvre à maintenir à jour une base de données de tous les gestionnaires d'embauche et spécialistes des RH, et que cette base de données soit organisée par ministère et organisme ainsi que par type de programmes et de répertoires consultés. Cela permettrait d'obtenir un profil exact de la population de même que des utilisateurs et non-utilisateurs de chacun des programmes et répertoires.

1.4.2 Collecte des données

Comme il a été mentionné précédemment, la partie quantitative de la recherche était constituée d'un sondage de consultation ouverte. Le sondage était offert dans les deux langues officielles et était hébergé sur une plateforme de sondage accessible et indépendante. Le sondage a été mis à l'essai à la fin de février 2022 avant d'être lancé le 1er mars 2022. Le sondage a fait l'objet d'une campagne de promotion de quatre semaines qui a pris fin le 30 mars 2022. La longueur médiane du sondage était de 9 minutes. Aucune mesure incitative à la participation n'a été employée.

Le questionnaire du sondage a été conçu pour les utilisateurs et les non-utilisateurs des programmes et des répertoires de la CFP. Les répondants au sondage qui ont utilisé plusieurs programmes et répertoires de la CFP ont été invités à faire part de leurs commentaires sur chacun des programmes et répertoires qu'ils ont utilisés, car leurs expériences avec chacun d'eux peuvent varier considérablement.

1.4.3 Contrôles de qualité

Le sondage a été mis à l'essai dans les deux langues officielles avant son lancement. Au total, 40 questionnaires ont été remplis dans le cadre de l'essai préliminaire. Aucune modification importante n'a été apportée au sondage après l'essai. Un examen des données dans les trois jours suivant le lancement a été effectué pour s'assurer que la logique du sondage fonctionnait correctement et qu'aucun problème n'avait été décelé. À la fin du travail sur le terrain, les données ont été analysées en fonction du ministère et de l'emplacement géographique afin d'évaluer la couverture dans l'ensemble de la fonction publique. Les adresses IP ont été examinées pour déterminer le nombre de questionnaires remplis par adresse. Aucune adresse ne comportait un nombre excessif de questionnaires remplis.

1.5 Méthodologie de recherche qualitative

La recherche qualitative a été menée parallèlement à l'enquête quantitative. Elle a permis d'entendre des témoignages directs au sujet de l'utilisation des répertoires et programmes de recrutement de la CFP, et d'explorer des idées pour améliorer les programmes et répertoires.

⁵ En l'absence d'une liste de tous les spécialistes des RH et gestionnaires d'embauche, ce sondage fournit des renseignements valides et précieux sur le public, même s'il n'est pas extrapolable à cet univers.

Comme le témoigne le tableau ci-dessous, une combinaison de discussions de groupe en ligne et d'entrevues a été menée. Les discussions en ligne ont duré 90 minutes, et les entrevues 60 minutes.

Méthode	Langue	Nombre de participants
4 discussions de groupe avec les gestionnaires d'embauche et les spécialistes des RH	Anglais	25
2 discussions de groupe avec les gestionnaires d'embauche et les spécialistes des RH	Français	8
8 discussions de groupe avec les gestionnaires d'embauche et les spécialistes des RH	Anglais et français	12

La CFP a pris l'initiative de diffuser des renseignements sur la recherche qualitative dans le cadre des groupes de courriel de personnel d'embauche et des ressources humaines œuvrant à l'interne. Des forums de rencontres ont également été organisés. Ipsos a fourni un lien permettant de s'inscrire aux discussions, puis a réalisé un suivi auprès des personnes intéressées en les invitant à s'inscrire aux séances.

Un large éventail de ministères et d'organismes ont été inclus dans la recherche qualitative, notamment :

- Gendarmerie royale du Canada
- Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada
- Parcs Canada
- Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada
- Ministère de la Défense nationale
- Conseil du Trésor
- Sécurité publique Canada
- Agence canadienne d'inspection des aliments
- Agence de la santé publique du Canada
- Patrimoine canadien
- Transports Canada
- Élections Canada
- Santé Canada
- Agence des services frontaliers du Canada
- Services partagés Canada
- Commission de la fonction publique du Canada
- Ressources naturelles Canada
- Bureau du secrétaire du gouverneur général
- Agence canadienne de développement économique du Nord
- Ministère des Pêches et des Océans
- Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada
- Emploi et Développement social Canada

Les résultats qualitatifs sont présentés à la section 3 du présent rapport. Il est à noter que les résultats de la recherche qualitative sont de nature exploratoire et directionnelle. Par conséquent, tous les résultats qualitatifs visent à compléter les résultats quantitatifs et ne peuvent être interprétés comme révélant la profondeur et la diversité des opinions sur les sujets.

Tous les participants aux discussions qualitatives avaient utilisé **au moins un** programme de la CFP, tandis que plusieurs participants n'avaient jamais eu recours à **certains** des programmes et répertoires de la CFP. La participation finale à certaines des discussions a été plus faible que prévu. Cela s'explique en partie par le moment où les discussions se sont tenues, soit à la fin de l'exercice financier, une période occupée pour les gestionnaires d'embauche et les spécialistes des RH. Il faut garder à l'esprit ces deux limites de la recherche au moment d'interpréter les résultats.

2. Résultats quantitatifs

2.1 Principaux défis auxquels sont confrontés les gestionnaires d'embauche et les spécialistes des RH

Les données confirment que les gestionnaires d'embauche et les spécialistes des RH de la fonction publique fédérale font face à un défi de taille en matière de dotation des postes vacants, ce qui concorde avec la pénurie globale de main-d'œuvre au Canada. Cela cadre également avec les défis liés au recrutement et au maintien des talents dans le secteur privé, tel que documenté dans les médias et la littérature de l'industrie. Sept répondants sur 10 (72 %) ont indiqué éprouver de la difficulté (très ou un peu) à pourvoir les postes vacants dans leur organisation.

Notamment, les 6 principaux utilisateurs du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) et de la plupart des autres programmes et répertoires de la CFP, par organisation, selon l'échantillon de répondants au sondage, ont indiqué qu'ils éprouvaient plus de difficulté à pourvoir les postes vacants que ceux qui n'ont pas utilisé le PFETE (74 % rapportent que c'est difficile, contre 66 %). Les 6 principaux utilisateurs du PFETE selon l'échantillon de répondants au sondage étaient les suivants :

- Services publics et Approvisionnement Canada
- Agence des services frontaliers du Canada
- Santé Canada
- Services partagés Canada
- Service correctionnel du Canada
- Cour suprême du Canada

Défis liés à l'embauche d'étudiants

Une grande majorité des répondants au sondage ont utilisé les répertoires et programmes de recrutement d'étudiants de la CFP (plus de 80 %), et la plupart des défis liés à leur utilisation sont liés aux candidats et non au processus d'accès ou d'utilisation des programmes et répertoires. En fait, seulement 3 % des participants ont indiqué que les répertoires et programmes de recrutement d'étudiants constituent un fardeau administratif. Lorsqu'on leur a demandé de décrire les principaux défis liés à l'utilisation de ces programmes et répertoires, le recrutement de candidats intéressés (40 %) et bilingues (33 %) a été le plus souvent cité. Voici d'autres défis qui ont été abordés :

- trouver des candidats possédant l'expérience requise (25 %);
- trouver des candidats disponibles pour des emplacements géographiques précis (22 %);
- trouver des candidats possédant les compétences techniques requises (22 %);

- trouver des candidats issus des groupes visés par l'équité en matière d'emploi ou des groupes visés par l'équité (21 %).

Seulement 18 % des répondants ont mentionné que le délai pour obtenir des recommandations dans le cadre des programmes de recrutement de la CFP est trop long, et 15 % ont mentionné qu'il est difficile de trouver des renseignements sur les programmes de recrutement de la CFP.

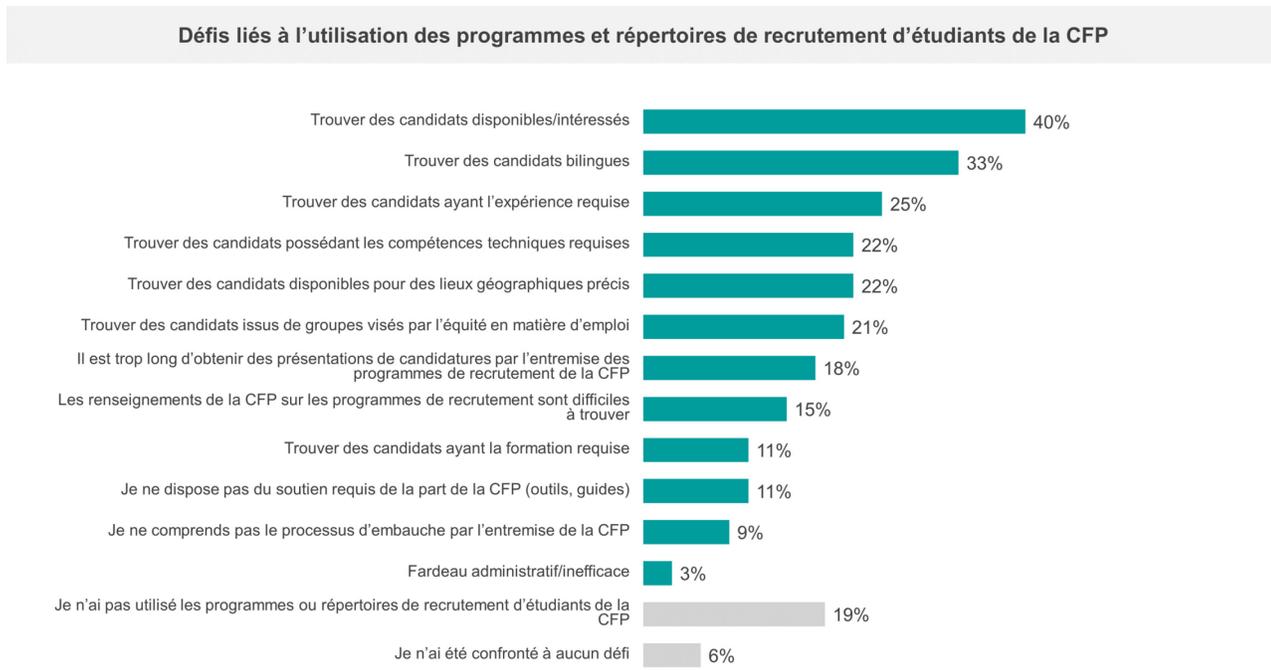


Figure 1. Réponse à la question n° 5 : Quels sont les principaux défis liés à l'utilisation des programmes et répertoires de recrutement d'étudiants de la Commission de la fonction publique (CFP) (Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, Occasion d'emploi pour étudiants autochtones, Occasion d'emploi pour étudiants en situation de handicap)? (Sélectionnez toutes les réponses pertinentes)

Référence : tous les répondants (n = 1262) Le tableau ne comprend pas les réponses données par moins de 3 % des répondants.

Défis liés à l'embauche de diplômés et à la dotation des postes de niveau intermédiaire ou supérieur

Comme pour l'embauche d'étudiants, les principaux défis liés à l'utilisation des programmes de recrutement de diplômés et programmes de recrutement ciblé de la CFP afin de pourvoir les postes de niveau intermédiaire ou supérieur (recrutement postsecondaire, recrutement de leaders en politiques, ou autres) étaient de trouver des candidats intéressés (30 %) et bilingues (27 %). La recherche de candidats possédant l'expérience requise a également été mentionnée à plusieurs reprises (24 %). Seulement 18 % des répondants ont mentionné que les programmes de recrutement de la CFP ne sont pas opportuns ou prennent trop de temps à activer.

D'ailleurs, comparativement aux programmes et répertoires d'étudiants, moins de répondants au sondage (67 %, contre 81 %) ont indiqué avoir une expérience avec les répertoires et les programmes de recrutement ciblé et programmes de recrutement de diplômés.

Défis liés à l'utilisation des programmes et répertoires de recrutement ciblé et programmes de recrutement de diplômés de la CFP

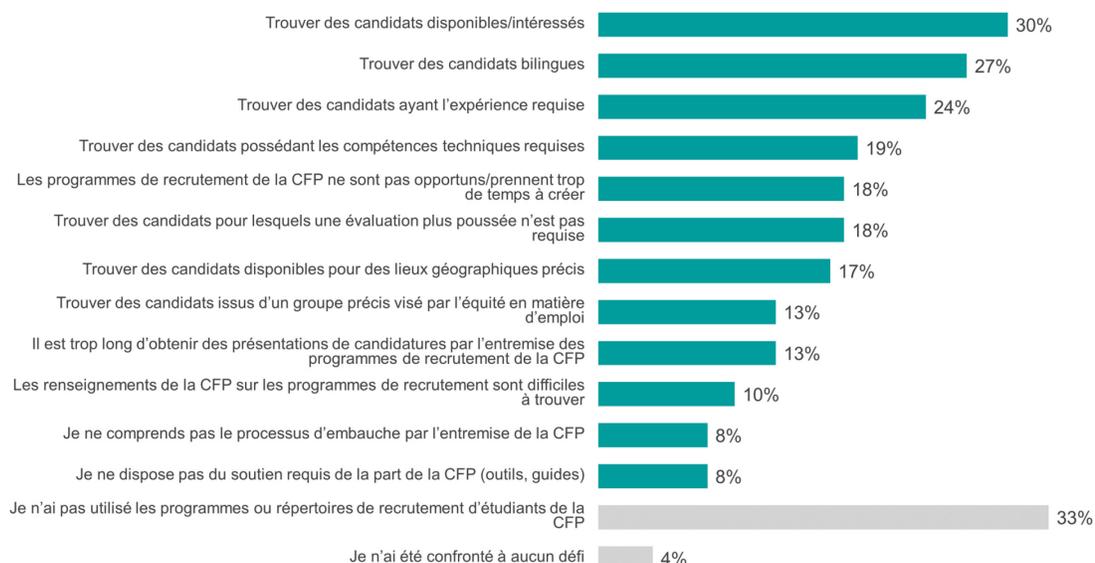


Figure 2. Réponse à la question no 6 : Quelles sont les principales difficultés liées à l'utilisation des programmes et répertoires de recrutement de diplômés de la CFP pour pourvoir des postes de niveaux intermédiaire et supérieur. (Recrutement postsecondaire, Recrutement de leaders en politiques, etc.)? (Sélectionnez toutes les réponses pertinentes)

Référence : tous les répondants (n = 1262) Le tableau ne comprend pas les réponses données par moins de 4 % des répondants.

2.2 Utilisation et connaissance des répertoires et programmes de recrutement de la CFP

Bien que la connaissance des participants à l'égard des divers répertoires et programmes de recrutement de la CFP puisse varier, il existe une différence importante subsiste dans le degré de connaissance des gestionnaires d'embauche et des spécialistes des RH avec les programmes et répertoires d'étudiants et de diplômés par rapport aux programmes et répertoires de recrutement ciblés. La connaissance des répertoires et programmes de recrutement d'étudiants était raisonnablement élevée; la plupart (77 %) des gestionnaires d'embauche et des spécialistes des RH connaissaient au moins un peu les répertoires et programmes de recrutement de la CFP pour l'embauche d'étudiants (étudiants inscrits à temps plein au secondaire, au cégep, au collège ou à l'université). Cependant, beaucoup moins connaissaient les répertoires et programmes de recrutement de la CFP pour l'embauche de non-étudiants. Six répondants sur dix (62 %) ont déclaré connaître les répertoires et programmes de recrutement de la CFP pour l'embauche de titulaires d'un diplôme d'études supérieures (collèges et universités), et seulement deux personnes sur dix les connaissaient très bien.

Le résultat était encore plus faible en ce qui a trait à la connaissance des répertoires et programmes de recrutement plus ciblés. Un peu plus de la moitié des gestionnaires d'embauche et spécialistes des RH ont déclaré connaître les répertoires et programmes de recrutement de la CFP pour l'embauche d'étudiants appartenant à des groupes précis visés par l'équité en matière d'emploi (53 %), ou bien les bassins ou répertoires ciblant un groupe visé par l'équité en matière d'emploi (52 %). Seulement un répondant sur trois (34 %) a déclaré connaître les répertoires et programmes de recrutement de la CFP pour pourvoir les postes de cadres de niveau intermédiaire ou supérieur dans le domaine des politiques.

Il existe une corrélation entre l'ancienneté des candidats dans la fonction publique fédérale et leur connaissance des répertoires et programmes de recrutement de la CFP. Ceux qui ont occupé un poste lié à l'embauche de personnel dans la fonction publique fédérale pendant plus longtemps étaient plus familiers avec ces programmes et répertoires que ceux qui avaient occupé ce type de poste pour une plus courte période.

Les lignes indiquent le type de répertoire ou de programme et les colonnes reflètent le % des répondants qui les connaissent	% de répondants avec 2 ans ou moins d'expérience dans la fonction publique fédérale qui connaît ce programme ou répertoire	% de répondants avec 3 à 4 ans d'expérience dans la fonction publique fédérale qui connaît ce programme ou répertoire	% de répondants avec 5 à 10 ans d'expérience dans la fonction publique fédérale qui connaît ce programme ou répertoire	% de répondants avec 10 ans ou plus d'expérience dans la fonction publique fédérale qui connaît ce programme ou répertoire
Étudiants (inscrits à temps plein dans une école secondaire, un cégep, un collège ou une université)	57 %	71 %	77 %	85 %
Étudiants en provenance d'un groupe précis visé par l'équité en matière d'emploi	34 %	45 %	50 %	63 %
Diplômés (de niveau collégial et universitaires)	42 %	49 %	63 %	72 %
Postes de cadres de niveau intermédiaire ou supérieur dans le domaine des politiques	16 %	24 %	37 %	41 %
Bassins ou répertoires ciblant un groupe visé par l'équité en matière d'emploi	40 %	44 %	50 %	59 %

Figure 3. Résultats du sondage en ce qui a trait au pourcentage de répondants qui connaissent un peu ou très bien chacun des 5 principaux types de répertoires et programmes de recrutement de la CFP mesurés dans le sondage, et ce, en fonction des années d'emploi dans la fonction publique fédérale.

Les spécialistes des RH connaissent mieux les programmes et répertoires de la CFP que les gestionnaires d'embauche.

Les lignes indiquent le type de répertoire ou de programme et les colonnes reflètent le % des répondants qui les connaissent	% des gestionnaires d'embauche qui connaissent le programme ou répertoire	% de spécialistes des RH qui connaissent le programme ou répertoire
Étudiants (inscrits à temps plein au secondaire, au cégep, au collège ou à l'université)	76 %	85 %*
Étudiants en provenance d'un groupe précis visé par l'équité en matière d'emploi	52 %	65 %
Titulaires d'un diplôme d'études supérieures (collèges et universités)	61 %	74 %
Postes de cadres de niveau intermédiaire ou supérieur dans le domaine des politiques	33 %	48 %
Bassins ou répertoires ciblant un groupe visé par l'équité en matière d'emploi	51 %	60 %**

Figure 4. Résultats du sondage en ce qui a trait au pourcentage de répondants qui connaissent ou peu ou très bien chacun des 5 principaux types de répertoires et programmes de recrutement de la CFP mesurés dans le sondage, et ce, en fonction du rôle (gestionnaire d'embauche ou spécialiste des RH).

* Le pourcentage de connaissance n'est pas statistiquement plus élevé chez les spécialistes des RH que chez les gestionnaires d'embauche. Cependant, les spécialistes des RH sont beaucoup plus susceptibles d'être « très » familiers (44 % contre 34 %) avec ces programmes et répertoires.

** Le pourcentage de connaissance n'est pas statistiquement plus élevé chez les spécialistes des RH que chez les gestionnaires d'embauche.

La connaissance des répertoires et programmes de recrutement de la CFP contribue à leur utilisation et se révèle donc essentielle à la compréhension de la façon d'accroître cette utilisation. Plus les gestionnaires d'embauche et les spécialistes des RH connaissent bien les répertoires et programmes de recrutement de la CFP, plus ils sont susceptibles de les utiliser. À l'inverse, le manque de familiarité constitue un obstacle à l'accès et contribue donc à réduire le recours aux programmes et répertoires.

Les lignes indiquent le type de répertoire ou de programme et les colonnes reflètent le % des	% des répondants ayant tenté d'avoir accès aux programmes et répertoires et qui sont très	% des répondants ayant tenté d'avoir accès aux programmes et répertoires et qui sont plutôt	% des répondants ayant tenté d'avoir accès aux programmes et répertoires et qui	% des répondants ayant tenté d'avoir accès aux programmes et répertoires et qui ne sont pas

répondants qui ont tenté d’y accéder	familiers avec ceux-ci	familiers avec ceux-ci	sont peu familiers avec ceux-ci	familiers avec ceux-ci
Programme fédéral d’expérience de travail étudiant (PFETE)	93 %	82 %	53 %	24 %
Occasion d’emploi pour étudiants autochtones (OEEA)	35 %	19 %	13 %	4 %
Occasion d’emploi pour étudiants en situation de handicap (OEEESH)	29 %	13 %	7 %	2 %
Recrutement postsecondaire (RPS)	57 %	37 %	26 %	9 %
Recrutement de leaders en politiques (RLP)	19 %	10 %	9 %	1 %
Répertoires ciblant un groupe visé par l’équité en matière d’emploi	37 %	24 %	19 %	4 %

Figure 5. Résultats du sondage en ce qui a trait au pourcentage de répondants qui ont essayé d’accéder à chacun des 6 principaux types de répertoires et programmes de recrutement de la CFP mesurés dans le sondage, et ce, en fonction du niveau de connaissance du programme ou du répertoire de recrutement.

Conformément à ce qui peut être décrit comme des niveaux modérés à élevés de connaissance des répertoires et programmes de recrutement d’étudiants de la CFP, de nombreux gestionnaires d’embauche et spécialistes des RH ont tenté de recruter des candidats dans le cadre de ces programmes et répertoires. Cependant, ce résultat fluctue beaucoup en fonction du type de programme ou de répertoire.

Répertoires et programmes de recrutement d’étudiants

La plupart (77 %) des gestionnaires d’embauche et des spécialistes des RH ont affirmé avoir tenté de recruter des candidats dans le cadre du Programme fédéral d’expérience de travail étudiant (PFETE), la majorité (79 %) ayant tenté de le faire au cours des deux dernières années (dont 54 % au cours de la dernière année).

Cependant, seulement deux répondants sur cinq (40 %) ont essayé d’avoir accès à des candidats dans le cadre du programme de recrutement postsecondaire (RP), et seulement 68 % d’entre eux l’ont fait au cours des deux dernières années. Seulement une personne sur cinq (22 %) a essayé d’accéder au programme Occasion d’emploi pour étudiants

autochtones (OEEA). Cependant, la plupart (84 %) de ces personnes l'ont fait au cours des deux dernières années (dont 58 % au cours de la dernière année).

De même, seulement 17 % des répondants ont essayé d'accéder au programme Occasion d'emploi pour étudiants en situation de handicap (OEESH). Il reste que la plupart de ces gestionnaires d'embauche et spécialistes des RH (83 %) l'ont fait au cours des deux dernières années (57 % au cours de la dernière année).

Programmes et répertoires de recrutement de diplômés et de recrutement ciblé de la CFP

La connaissance des titulaires d'un diplôme d'études supérieures ou des répertoires et programmes de recrutement ciblés à la CFP a tendance à être plus faible, ce qui représente un obstacle à l'accès. En effet, un répondant sur quatre a tenté d'accéder aux répertoires ciblant un groupe visé par l'équité en matière d'emploi (26 %). De ce nombre, 85 % l'ont fait au cours des deux dernières années et les deux tiers (63 %) au cours de la dernière année. Douze pour cent (12 %) ont essayé d'accéder au programme de recrutement de leaders en politiques (CPR), dont un peu moins de deux sur cinq (37 %) au cours de la dernière année.

Embauches réussies grâce aux répertoires et programmes de recrutement de la CFP

Dans l'ensemble, la majorité (62 %) des gestionnaires d'embauche et des spécialistes des RH de la fonction publique (qui ont embauché au moins cinq personnes au cours des deux dernières années) ont déclaré qu'aucun des 5 derniers candidats n'a été embauché à partir des répertoires ou programmes de recrutement de la CFP.

Il est intéressant de noter que, même s'ils connaissent moins bien les répertoires et programmes de recrutement de la CFP, les gestionnaires d'embauche ont obtenu de meilleurs résultats en matière d'embauche dans le cadre des programmes et répertoires que les spécialistes des RH au cours des deux dernières années. Un gestionnaire d'embauche sur quatre (39 %) a engagé au moins un de ses cinq derniers candidats dans le cadre des répertoires et programmes de recrutement de la CFP, comparativement à seulement 16 % des spécialistes des RH.

Les répondants qui résident dans la région de la capitale nationale (RCN) ont connu plus de succès en ce qui a trait à l'embauche à partir des répertoires et programmes de recrutement de la CFP que ceux qui résident à l'extérieur de la RCN. Sur les 5 dernières embauches, 42 % des gestionnaires résidant dans la RCN ont déclaré qu'au moins 1 candidat a été embauché grâce aux programmes de recrutement de la CFP, comparativement à seulement 33 % de ceux qui résident à l'extérieur de cette la RCN.

De plus, les gestionnaires d'embauche et les spécialistes des RH qui ont pourvu plus de 20 postes au cours des 2 dernières années étaient moins susceptibles d'avoir utilisé les programmes et répertoires de la CFP pour leurs 5 dernières embauches. Seulement 31 % des participants de ce groupe ont embauché au moins 1 de leurs 5 plus récents employés dans le cadre des programmes et répertoires de la CFP, comparativement à 41 % de ceux qui ont pourvu de 5 à 20 postes au cours des 2 dernières années.

2.3 Profil des utilisateurs et des non-utilisateurs

Programme fédéral d'expérience de travail étudiant

Les gestionnaires d'embauche et les spécialistes des RH qui occupent leur poste actuel depuis au moins 3 ans (80 % d'entre eux, comparativement à 61 % de ceux qui occupent leur poste depuis 2 ans ou moins) et ceux qui ont procédé à de nombreuses embauches (21 ou plus) au cours des 2 dernières années (85 % d'entre eux, comparativement à 75 % de ceux ayant embauché 20 candidats ou moins) étaient plus susceptibles d'avoir tenté d'accéder au Programme fédéral

d'expérience de travail étudiant (PFETE) par le passé. Les gestionnaires d'embauche (55 %, contre 40 % des spécialistes des RH) et ceux qui ont embauché au moins une personne (56 %, contre 23 % de ceux qui n'ont procédé à aucune embauche) au cours des 2 dernières années étaient également plus susceptibles d'avoir tenté de recruter des candidats dans le cadre du PFETE au cours de la dernière année. Par ailleurs, les francophones étaient plus susceptibles d'avoir tenté de recruter des candidats dans le cadre de ce programme au cours des 3 derniers mois (35 %, contre 27 % des anglophones). Toutefois, ceux-ci n'étaient pas plus susceptibles que les anglophones d'avoir tenté de le faire au cours de la dernière année.

Recrutement postsecondaire

Les spécialistes des RH (56 %, contre 39 % des gestionnaires d'embauche), ceux qui occupent leur poste actuel depuis au moins 5 ans (46 %, contre 25 % pour ceux qui occupent leur poste actuel depuis moins de 5 ans) et ceux qui ont embauché 21 personnes ou plus au cours des 2 dernières années (57 %, contre 35 % de ceux qui en ont embauché 20 ou moins) étaient plus susceptibles d'avoir tenté d'accéder au programme de Recrutement postsecondaire.

Les répondants qui ont eu recours à ce programme provenaient des 6 mêmes principaux ministères et organismes que les utilisateurs du PFETE dans l'échantillon de répondants. Cela comprend :

- Services publics et Approvisionnement Canada;
- Agence des services frontaliers du Canada;
- Santé Canada;
- Services partagés Canada;
- Service correctionnel du Canada
- Cour suprême du Canada.

Occasion d'emploi pour étudiants en situation de handicap

Les francophones (20 %, contre 15 % des anglophones), ceux qui occupent leur poste actuel depuis plus de 10 ans (21 %, contre 13 % depuis 10 ans ou moins) et ceux qui ont embauché 21 personnes ou plus au cours des 2 dernières années (29 %, contre 13 % de ceux qui en ont embauché 20 ou moins) étaient plus susceptibles d'avoir tenté de recruter des candidats dans le cadre de ce programme.

Les répondants qui ont eu recours au programme de Recrutement postsecondaire provenaient des 6 mêmes principaux ministères et organismes que les utilisateurs du PFETE dans l'échantillon de répondants. Cela comprend :

- Services publics et Approvisionnement Canada;
- Agence des services frontaliers du Canada;
- Santé Canada;
- Services partagés Canada;
- Service correctionnel du Canada;
- Cour suprême du Canada.

Occasion d'emploi pour étudiants autochtones

Ceux qui ont procédé à 21 embauches et plus au cours des 2 dernières années (31 %, contre 20 % de ceux qui ont embauché 20 personnes ou moins) étaient parmi les plus susceptibles d'avoir tenté de recruter des candidats dans le cadre de ce programme.

En se basant sur l'échantillon de répondants au sondage, les 7 ministères et organismes qui utilisent le plus ce programme sont :

- Agence des services frontaliers du Canada;
- Pêches et Océans Canada;
- Services aux Autochtones Canada;
- Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada;
- Emploi et Développement social Canada;
- Services publics et Approvisionnement Canada;
- Cour suprême du Canada.

Recrutement de leaders en politiques

Au total, 13 % des anglophones (contre 9 % des francophones), ceux qui occupent leur poste actuel depuis au moins 5 ans (15 %, contre 5 % pour ceux qui l'occupent depuis moins de 5 ans) et 22 % des spécialistes des RH (contre 11 % des gestionnaires d'embauche) étaient parmi les plus susceptibles d'avoir cherché à recruter du personnel dans le cadre de ce programme.

En se basant sur l'échantillon de répondants au sondage, les 7 principaux ministères et organismes qui utilisent ce programme sont:

- Services publics et Approvisionnement Canada;
- Agence des services frontaliers du Canada;
- Santé Canada;
- Agence d'évaluation d'impact du Canada;
- Emploi et Développement social Canada;
- Infrastructure Canada;
- Innovation, Sciences et Développement économique Canada.

Répertoires ciblant un groupe visé par l'équité en matière d'emploi

Les répertoires ciblant les groupes visés par l'équité en matière d'emploi ont été consultés plus souvent par les gestionnaires d'embauche et les spécialistes des RH qui occupent leur poste depuis plus de 10 ans (30 %) et moins souvent par les nouveaux employés (19 % parmi ceux qui ont 2 ans ou moins d'expérience dans leur poste).

2.4 Expérience globale de l'utilisation des répertoires et programmes de recrutement de la CFP

Niveau de satisfaction général

Parmi ceux qui ont eu recours aux répertoires et programmes de recrutement de la CFP au cours des 4 dernières années, on dénombre plus de répondants qui se disent satisfaits que ceux qui se disent insatisfaits à l'égard de la plupart des programmes et répertoires⁶. Par contre, il est possible d'accroître les niveaux de satisfaction et de régler les

⁶ À moins d'indication contraire, les données présentées dans cette section sont fondées sur les répondants qui ont tenté d'accéder au programme ou au répertoire applicable au cours des 4 dernières années et qui ont émis une opinion sur leur niveau de satisfaction. Les données excluent les personnes qui ont répondu « Ne sais pas » ou « Sans objet » à la question portant sur la satisfaction.

problèmes qui engendrent de l'insatisfaction. Moins de 7 utilisateurs sur 10 de n'importe quel programme ont déclaré être « satisfaits » (« très satisfaits » ou « plutôt satisfaits »). En effet, de nombreux utilisateurs ont exprimé une opinion neutre, indiquant n'être ni satisfaits ni insatisfaits. C'est le cas de près du quart des utilisateurs. De plus, 3 répondants sur 10 se sont dits insatisfaits, atteignant jusqu'à 37 % en ce qui a trait au recrutement de leaders en politiques.

En moyenne, 60 % des répondants ont donné une note témoignant de leur satisfaction (plus élevée que 3 sur 5) à l'égard des 6 principaux programmes et répertoires de la CFP. Dans cette cohorte, 62 % des participants ont essayé d'accéder à au moins 1 des 6 programmes ou répertoires au cours de la dernière année.

Motifs de satisfaction et d'insatisfaction invoqués

L'accès facile à des candidats de qualité ou à des candidats qualifiés dans l'ensemble des répertoires et programmes de recrutement de la CFP constituait la principale raison pour se déclarer « très satisfait ». Plusieurs répondants ont également mentionné le fait que le processus était facile ou aisément compréhensible. Le motif d'insatisfaction le plus fréquent était la difficulté à trouver des candidats disponibles ou intéressés. La difficulté à trouver des candidats qualifiés et les problèmes liés à l'utilisation des programmes et répertoires ont également été mentionnés dans des proportions variables.

Satisfaction à l'égard de divers aspects des programmes et répertoires

On a demandé à ceux qui ont eu accès à au moins un des répertoires et programmes de recrutement de la CFP d'évaluer leur satisfaction à l'égard de divers aspects de leur expérience. Les utilisateurs se sont dits plus « satisfaits » (« très satisfaits » ou « plutôt satisfaits ») de la qualité des candidats étudiants (63 %) et diplômés (56 %), et moins satisfaits des conseils et des orientations de la CFP sur la recherche de candidats compétents (28 %). Un peu moins de la moitié d'entre eux étaient satisfaits de leur connaissance de la procédure à suivre pour accéder aux candidats dans le cadre des programmes et répertoires de la CFP (46 %) et de la rapidité avec laquelle ils peuvent le faire (48 %). Un nombre légèrement inférieur d'utilisateurs ont indiqué être satisfaits de leur connaissance de l'offre des programmes et répertoires de la CFP (43 %), de la facilité d'accès aux candidats (43 %) et de la diversité des candidats (43 %). Un peu moins de 2 utilisateurs sur 5 se sont dits satisfaits de l'intérêt des candidats (38 %), tandis que près de 1 utilisateur sur 3 était satisfait de l'information fournie par la CFP au sujet de ses programmes et répertoires (36 %), de la disponibilité des candidats (34 %) et de la qualité des candidats pour les postes de niveau intermédiaire ou supérieur (31 %).

Dans l'ensemble, un plus grand nombre de répondants ont indiqué être « satisfaits » (« très satisfaits » ou « plutôt satisfaits »). Par opposition à ceux qui se sont dits « insatisfaits » (« très insatisfaits » ou « plutôt insatisfaits ») de tous les aspects de leur expérience client des répertoires et programmes de recrutement de la CFP, à l'exception des conseils et directives de la CFP sur la recherche de candidats qualifiés (28 % de satisfaction, contre 34 % d'insatisfaction), la qualité des candidats pour les postes de niveau intermédiaire ou supérieur (31 %, contre 33 %) et la disponibilité globale des candidats (34 %, contre 41 %). Le fait qu'en tout et partout, la proportion la plus élevée indique une insatisfaction à l'égard de la disponibilité des candidats appuie l'idée que les gestionnaires d'embauche et les spécialistes des RH de la fonction publique fédérale font face à d'importants défis lorsqu'il s'agit de recruter des candidats pour pourvoir les postes vacants.

L'analyse de corrélation a permis de déterminer les aspects qui exercent une influence accrue sur la satisfaction à l'égard des divers programmes et répertoires. L'analyse a montré qu'il n'existe pas de facteur de satisfaction unique. La disponibilité des candidats, la qualité des candidats étudiants et l'intérêt des candidats constituaient les facteurs les plus fortement corrélés avec la satisfaction. La mesure dans laquelle les gestionnaires d'embauche et les spécialistes des RH peuvent trouver des candidats disponibles qui sont intéressés par les postes vacants quand ces postes doivent être pourvus constitue le facteur qui accroît le plus la satisfaction à l'égard des programmes et des répertoires de la CFP.

Pour ceux qui cherchent à embaucher des étudiants, la qualité des candidats contribue presque autant à la satisfaction. De même, pour ceux qui cherchent à embaucher des diplômés, la qualité des candidats contribue presque autant à la satisfaction.

Par ailleurs, la facilité d'utilisation des programmes et répertoires pour accéder aux candidats est également corrélée avec la satisfaction et, à un degré légèrement plus élevé, la rapidité avec laquelle les utilisateurs peuvent avoir accès aux candidats.

Facteurs	Corrélation avec la satisfaction
Disponibilité des candidats	0,483
Qualité des candidats étudiants	0,478
Intérêt des candidats	0,448
Qualité des diplômés	0,439
Facilité d'accès aux candidats dans le cadre des programmes et répertoires de la CFP	0,425
Qualité des candidats pour les postes de niveau intermédiaire ou supérieur	0,416
Rapidité d'accès aux candidats dans le cadre des programmes et répertoires de la CFP	0,371
Diversité des candidats (groupes visés par l'équité en matière d'emploi)	0,366
Conseils et directives de la CFP sur la recherche de candidats compétents	0,358
Renseignements fournis par la CFP au sujet de ses programmes et répertoires	0,253
Votre connaissance de la procédure à suivre pour avoir accès aux candidats dans le cadre des programmes et répertoires de la CFP	0,228
Votre connaissance de l'offre des programmes et répertoires de la CFP	0,186

Figure 6. Le tableau montre le degré de corrélation entre chaque aspect de l'expérience utilisateur mesuré dans le sondage et la satisfaction. Cette relation est mesurée par un coefficient de corrélation, qui varie de 0 à 1. Plus le coefficient se rapproche de 1, plus la corrélation est forte. La moyenne des données sur la satisfaction a été établie pour les six principaux répertoires et programmes de recrutement de la CFP, puisque la satisfaction a été sondée séparément pour chaque programme et répertoire du questionnaire. Les données ont été filtrées pour inclure uniquement les répondants au sondage qui ont utilisé au moins un des six principaux programmes et répertoires de la CFP au cours de la dernière année.

Analyse de l'expérience utilisateur par sous-groupe

Les spécialistes des RH étaient plus susceptibles (à 61 %) que les gestionnaires d'embauche (47 %) d'exprimer leur satisfaction quant à la rapidité avec laquelle ils peuvent avoir accès aux candidats dans le cadre des programmes et répertoires de la CFP.

Au total, 53 % des nouveaux gestionnaires d'embauche et spécialistes des RH (ayant 2 années ou moins d'ancienneté) (contre 42 % pour ceux ayant plus de 2 années d'ancienneté), 58 % des spécialistes des RH (contre 42 % des gestionnaires d'embauche) et 45 % des employés résidant à l'extérieur du Canada atlantique (contre 27 % pour ceux du Canada atlantique) comptaient parmi les plus susceptibles d'exprimer leur satisfaction quant à la facilité d'accès aux candidats dans le cadre des programmes et répertoires de la CFP.

Les francophones se sont révélés plus satisfaits (à 39 %) que les anglophones (28 %) à l'égard de la qualité des candidats aux postes de niveau intermédiaire ou supérieur. Les spécialistes des RH étaient plus susceptibles (à 58 %) que les gestionnaires d'embauche (42 %) de se dire satisfaits quant à la diversité des candidats. Les anglophones étaient davantage satisfaits de l'intérêt des candidats (40 %, contre 32 % pour les francophones). En ce qui concerne la satisfaction à l'égard de la façon dont la CFP a fourni des renseignements sur ses programmes et répertoires, elle était plus élevée chez les spécialistes des RH (54 %) que chez les gestionnaires d'embauche (35 %).

Par ailleurs, 43 % de ceux qui avaient moins d'ancienneté (2 ans ou moins) (contre 26 % pour ceux ayant plus de 2 années d'ancienneté) et 51 % des spécialistes des RH (contre 27 % des gestionnaires d'embauche) étaient parmi les plus susceptibles de déclarer leur satisfaction à l'égard des conseils et directives de la CFP pour trouver des candidats qualifiés.

Les anglophones étaient plus enclins à connaître (très ou plutôt bien) les répertoires et programmes de recrutement de la CFP en ce qui a trait à l'embauche d'étudiants issus d'un groupe visé par l'équité en matière d'emploi (55 %, contre 47 % des francophones), les postes de niveau intermédiaire ou supérieur dans le domaine des politiques (36 %, contre 28 %) et les bassins ou répertoires ciblant un groupe visé par l'équité en matière d'emploi (54 %, contre 47 %).

Pour leur part, les spécialistes des RH étaient plus susceptibles de connaître les répertoires et programmes de recrutement de la CFP pour l'embauche d'étudiants issues d'un groupe visé par l'équité en matière d'emploi (65 %, contre 52 % des gestionnaires d'embauche), de diplômés (du niveau collégial et universitaire) (74 %, contre 61 %), et les postes de cadres de niveau intermédiaire ou supérieur dans le domaine des politiques (48 %, contre 33 %). Ceux qui ont effectué un grand nombre d'embauches (21 ou plus) au cours des 2 dernières années comptaient parmi les plus susceptibles de connaître les répertoires et programmes de recrutement de la CFP pour l'embauche d'étudiants (inscrits à temps plein dans une école secondaire, un cégep, un collège ou une université) (85 %, contre 75 % pour ceux ayant embauché 20 candidats ou moins) ainsi que les bassins ou répertoires ciblant un groupe visé par l'équité en matière d'emploi (63 %, contre 49 %). De plus, les personnes qui occupent leur poste depuis plus de 10 ans ont indiqué en plus grand nombre avoir une bonne connaissance des répertoires et programmes de recrutement de la CFP pour embaucher des étudiants (inscrits à temps plein au secondaire, au cégep, au collège ou à l'université) (85 %, comparativement à 70 % pour ceux détenant 10 ans ou moins d'ancienneté à leur poste), des étudiants issus d'un groupe visé par l'équité en matière d'emploi (63 %, contre 44 %), des diplômés (du niveau collégial et universitaires) (72 %, contre 53 %) ainsi que des bassins ou répertoires ciblant un groupe visé par l'équité en matière d'emploi (59 %, contre 46 %).

Les francophones (52 %, contre 40 % d'anglophones), les spécialistes des RH (64 %, contre 41 % des gestionnaires d'embauche) ainsi que les gestionnaires d'embauche et spécialistes des RH de longue date (plus de 10 ans d'ancienneté) (48 %, contre 38 % pour ceux détenant 10 ans ou moins d'ancienneté) comptaient parmi les plus satisfaits de leur connaissance quant à l'offre des programmes de la CFP.

Les spécialistes des RH (59 %, contre 45 % des gestionnaires d'embauche) et les gestionnaires d'embauche et spécialistes des RH de longue date (plus de 10 ans d'ancienneté) (51 %, contre 40 % pour ceux de moins de 10 ans d'ancienneté) se sont révélés plus satisfaits de leur connaissance de la procédure à suivre pour accéder aux candidats dans le cadre des programmes et répertoires de la CFP.

2.5 Satisfaction selon le type de programme et de répertoire

Les répondants qui ont tenté d'avoir accès à des candidats rapportent une expérience généralement uniforme, peu importe la fréquence à laquelle les ministères et organismes ont tenté d'accéder aux répertoires et programmes de recrutement de la CFP.

Toutefois, la satisfaction varie considérablement d'un programme à l'autre.

Programme fédéral d'expérience de travail étudiant

Au total, 8 répondants sur 10 se sont dits satisfaits du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) ou ont exprimé une opinion neutre à ce sujet. Les utilisateurs étaient 3 fois plus susceptibles d'exprimer leur satisfaction que leur insatisfaction à l'égard de leur expérience. Près des deux tiers (63 %) se montraient satisfaits, contre seulement 2 répondants insatisfaits sur 10 (20 %). Les spécialistes des RH étaient plus enclins que les gestionnaires d'embauche à se déclarer « satisfaits » (« très satisfaits » ou « plutôt satisfaits ») de ce programme (71 %, contre 62 %).

Les motifs les plus courants de répondre « très satisfait » se rapportaient principalement à la commodité du programme et à la qualité des candidats. À l'opposé, les motifs d'insatisfaction se rapportaient principalement au trop petit nombre de candidats intéressés et disponibles, à la qualité ou aux qualifications des candidats ainsi qu'à la perception selon laquelle l'accès au programme est lourd et inefficace.

L'analyse de corrélation suggère qu'en plus de la qualité des candidats étudiants (0,527), la présence de candidats qui représentent un ou plusieurs groupes visés par l'équité en matière d'emploi (0,488) constitue également un facteur de satisfaction à l'égard du PFETE.

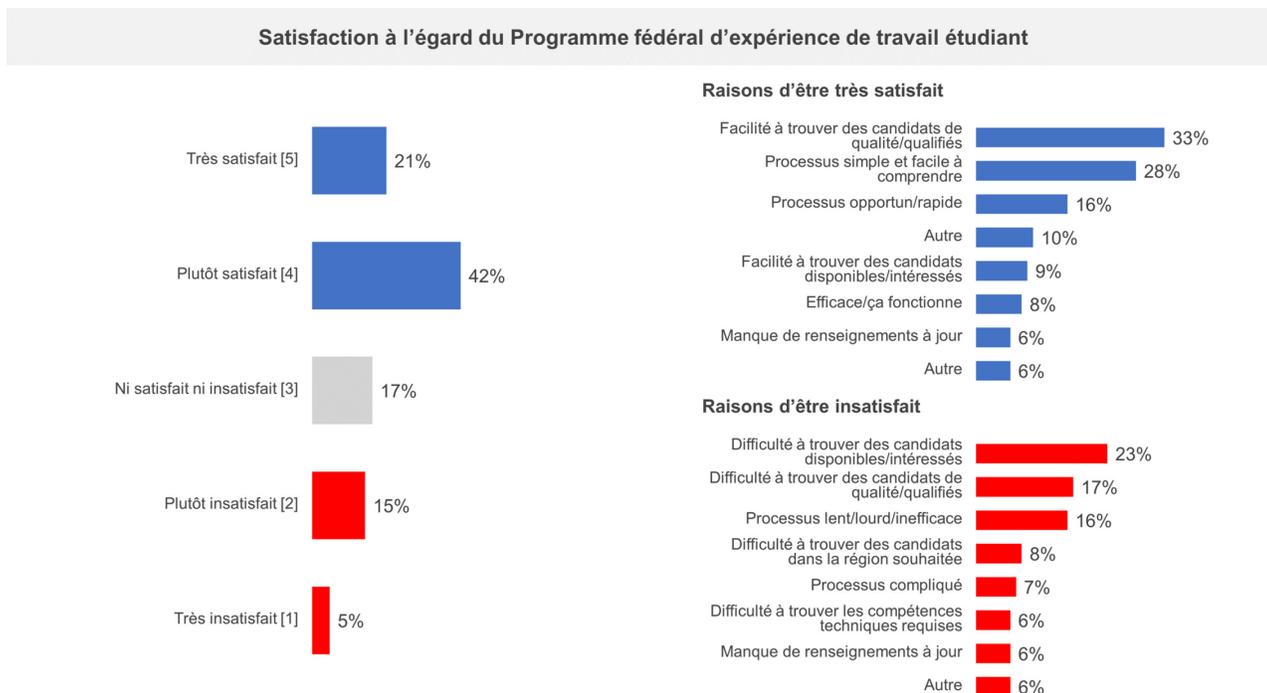


Figure 7. Réponse à la question no 12 : Dans l'ensemble, dans quelle mesure êtes-vous satisfait du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant pour combler vos besoins d'embauche ou ceux de votre clientèle?

Référence : Répondants qui ont tenté d'accéder au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant au cours des quatre dernières années, à l'exception de ceux ayant répondu « Je ne sais pas » et « Sans objet » (n = 867). Question no 13 : Quelles sont les principales raisons de votre insatisfaction? Question no 14 : Quelles sont les principales raisons pour

lesquelles vous étiez très satisfait? Les graphiques des questions 13 et 14 ne tiennent pas compte des réponses données par moins de 6 % des répondants.

Recrutement postsecondaire

Au total, 46 % des participants se sont déclarés satisfaits du programme de recrutement postsecondaire (RP), contre 31 % de répondants insatisfaits sur 10 (31 %). Les raisons les plus courantes de se dire « très satisfait » se rapportaient principalement à la qualité des candidats. Les motifs d’insatisfaction renvoyaient principalement au trop petit nombre de candidats intéressés et disponibles, à la perception selon laquelle l’accès au programme est lourd et inefficace, et à la difficulté à dénicher des candidats dans des emplacements géographiques précis.

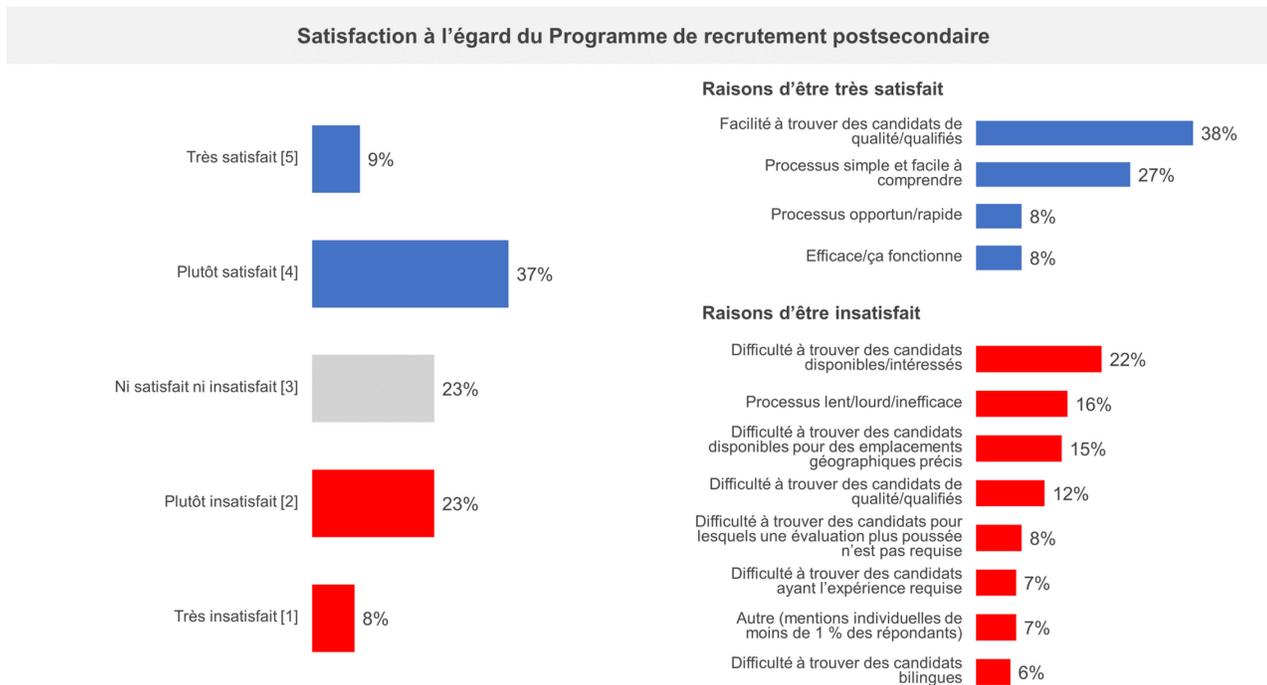


Figure 8. Réponse à la question no 12 : Dans l’ensemble, dans quelle mesure êtes-vous satisfait du programme de Recrutement postsecondaire pour combler vos besoins d’embauche ou ceux de votre clientèle?

Référence : Participants qui ont tenté d’accéder au programme de Recrutement postsecondaire au cours des 4 dernières années, à l’exception de ceux ayant répondu « Je ne sais pas » et « Sans objet » (n = 391). Question no 13 : Quelles sont les principales raisons de votre insatisfaction? Question no 14 : Quelles sont les principales raisons pour lesquelles vous étiez très satisfait? Les graphiques des questions 13 et 14 ne tiennent pas compte des réponses données par moins de 6 % des répondants.

Occasion d’emploi pour étudiants en situation de handicap

Environ la moitié (47 %) des répondants se sont dits satisfaits du programme Occasion d’emploi pour étudiants en situation de handicap (OESH). En comparaison, près de 3 répondants sur 10 (28 %) se sont dits insatisfaits de ce programme. Le motif le plus fréquent pour se déclarer « très satisfait » se rapportait principalement à la commodité du programme et à la qualité des candidats. Les motifs d’insatisfaction renvoyaient surtout au trop petit nombre de candidats intéressés et disponibles, à la difficulté de trouver des candidats de qualité ou qualifiés et à l’absence de réponse ou de rétroaction de la part des candidats.

Satisfaction à l'égard du programme Occasion d'emploi pour étudiants en situation de handicap

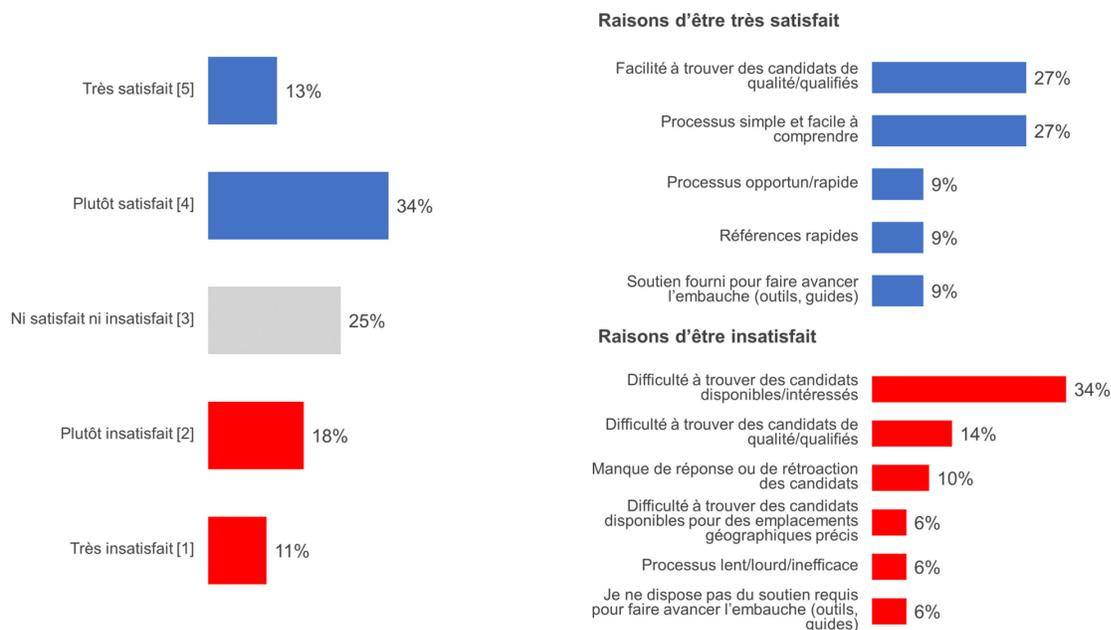


Figure 9. Réponse à la question no 12 : Dans l'ensemble, dans quelle mesure êtes-vous satisfait du programme Occasion d'emploi pour étudiants en situation de handicap pour combler vos besoins d'embauche ou ceux de votre clientèle? Référence : Répondants qui ont tenté d'accéder au programme OEESH au cours des 4 dernières années, à l'exception de ceux ayant répondu « Je ne sais pas » et « Sans objet » (n = 176). Question no 13 : Quelles sont les principales raisons de votre insatisfaction? Question no 14 : Quelles sont les principales raisons pour lesquelles vous étiez très satisfait? Les graphiques des questions 13 et 14 ne tiennent pas compte des réponses données par moins de 6 % des répondants.

Occasion d'emploi pour étudiants autochtones

Un peu plus de 4 répondants sur 10 (43 %) se sont dits satisfaits du programme Occasion d'emploi pour étudiants autochtones (OEEA). En comparaison, on dénombre 3 répondants insatisfaits sur 10 (30 %) pour ce programme. La raison la plus courante de se déclarer « très satisfait » se rapportait principalement à la facilité de trouver des candidats qualifiés ou de qualité. Les motifs d'insatisfaction étaient principalement liés à la difficulté à trouver des candidats intéressés et disponibles, ou qui provenaient de certains emplacements géographiques précis.

Satisfaction à l'égard du programme Occasion d'emploi pour étudiants autochtones

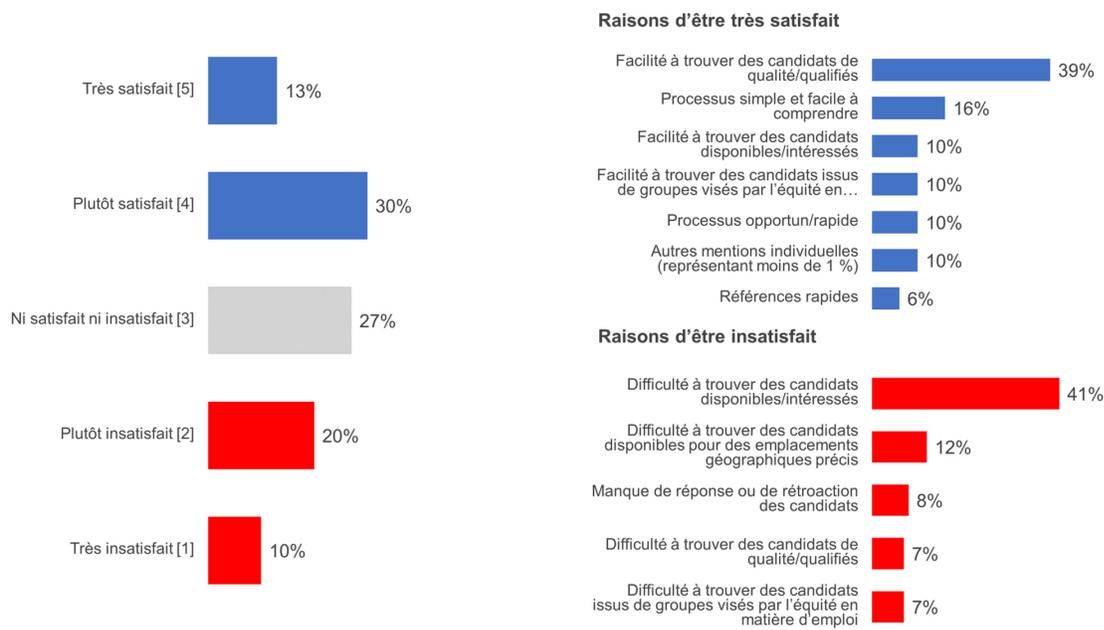


Figure 10. Réponse à la question no 12 : Dans l'ensemble, dans quelle mesure êtes-vous satisfait du programme Occasion d'emploi pour étudiants autochtones pour combler vos besoins d'embauche ou ceux de votre clientèle? Référence : Répondants qui ont tenté d'accéder au programme Occasion d'emploi pour étudiants autochtones au cours des 4 dernières années, à l'exception de ceux ayant répondu « Je ne sais pas » et « Sans objet » (n = 244). Question no 13 : Quelles sont les principales raisons de votre insatisfaction? Question no 14 : Quelles sont les principales raisons pour lesquelles vous étiez très satisfait? Les graphiques des questions 13 et 14 ne tiennent pas compte des réponses données par moins de 6 % des répondants.

Recrutement de leaders en politiques

Un peu moins de 2 répondants sur 5 (38 %) se sont dits satisfaits du programme de recrutement de leaders en politiques (RLP), et environ autant (37 %) étaient insatisfaits de ce programme. La raison la plus courante d'accorder une cote « très satisfait » était principalement liée à la facilité de trouver des candidats qualifiés ou de qualité au sein du programme de RLP. Les motifs d'insatisfaction renvoyaient principalement à la difficulté de trouver des candidats intéressés et disponibles, à la qualité ou aux qualifications des candidats et à la difficulté de dénicher des candidats possédant l'expérience requise.

Il existe des corrélations de modérées à fortes entre la satisfaction à l'égard de la qualité des candidats titulaires d'un diplôme d'études supérieures et celle à l'égard du programme de RLP (0,632), ainsi que la satisfaction à l'égard des candidats de niveau intermédiaire ou supérieur et celle à l'égard du programme (0,679). De plus, on observe une corrélation entre la satisfaction quant à la diversité des candidats et celle à l'égard des répertoires ciblant un groupe visé par l'équité en matière d'emploi (0,522).

Satisfaction à l'égard du programme de Recrutement de leaders en politiques

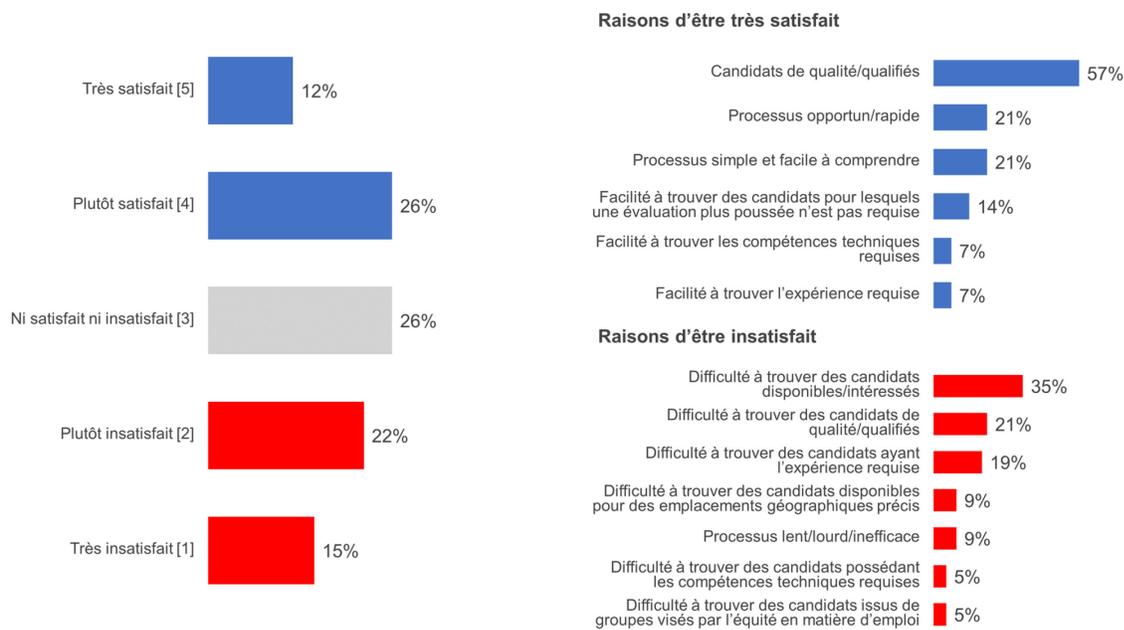


Figure 11. Réponse à la question no 12 : Dans l'ensemble, dans quelle mesure êtes-vous satisfait du programme de recrutement de leaders en politiques pour combler vos besoins d'embauche ou ceux de votre clientèle?
 Référence : Participants qui ont tenté d'accéder au programme de recrutement de leaders en politiques au cours des 4 dernières années, à l'exception de ceux ayant répondu « Je ne sais pas » et « Sans objet » (n = 117). Question no 13 : Quelles sont les principales raisons de votre insatisfaction? Question no 14 : Quelles sont les principales raisons pour lesquelles vous étiez très satisfait? Les graphiques des questions 13 et 14 ne tiennent pas compte des réponses données par moins de 6 % des répondants.

Répertoires ciblant un groupe visé par l'équité en matière d'emploi

Plus de deux répondants sur cinq (43 %) se sont dits satisfaits des répertoires ciblant un groupe visé par l'équité en matière d'emploi. À l'opposé, on dénombre trois répondants insatisfaits sur dix (29 %) quant aux répertoires ciblant un groupe visé par l'équité en matière d'emploi. Les raisons les plus fréquentes pour accorder une cote « très satisfait » portaient principalement sur la facilité de trouver des candidats de qualité ou qualifiés, des candidats intéressés et disponibles et des candidats qui représentent réellement des groupes visés par l'équité en matière d'emploi. L'insatisfaction résultait majoritairement de la difficulté à trouver des candidats intéressés et disponibles, de la difficulté à dénicher des candidats qualifiés ou de qualité, et au manque de renseignements à jour.

Satisfaction à l'égard des répertoires ciblant un groupe visé par l'équité en matière d'emploi

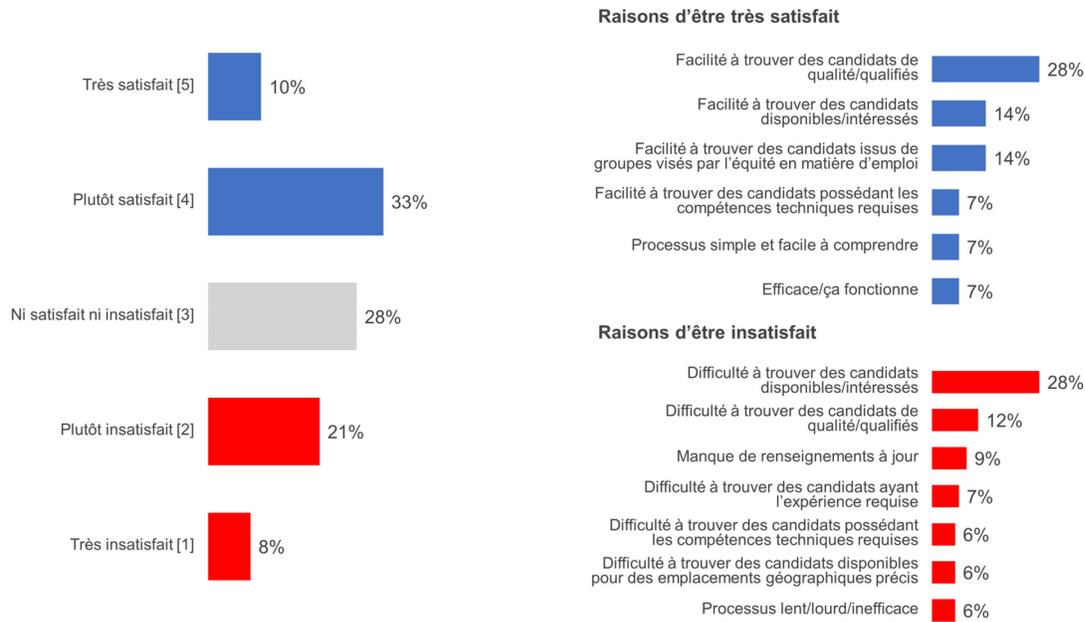


Figure 12. Réponse à la question no 12 : Dans l'ensemble, dans quelle mesure êtes-vous satisfait des répertoires ciblant un groupe visé par l'équité en matière d'emploi pour combler vos besoins d'embauche ou ceux de votre clientèle? Référence : Participants qui ont tenté d'accéder aux répertoires ciblant un groupe visé par l'équité en matière d'emploi au cours des 4 dernières années, à l'exception de ceux ayant répondu « Je ne sais pas » et « Sans objet » (n = 281). Question no 13 : Quelles sont les principales raisons de votre insatisfaction? Question no 14 : Quelles sont les principales raisons pour lesquelles vous étiez très satisfait? Les graphiques des questions 13 et 14 ne tiennent pas compte des réponses données par moins de 6 % des répondants.

2.6 Améliorations futures

Bien que le niveau de satisfaction varie considérablement entre les répertoires et programmes de recrutement, les raisons qui contribuent à la satisfaction sont sensiblement les mêmes. Les corrélations les plus fortes avec la satisfaction sont liées à la disponibilité, à la qualité et à l'intérêt des candidats. Compte tenu de ces résultats, Ipsos recommande de considérer que deux de ces 3 éléments peuvent être corrigés en communiquant plus fréquemment avec les candidats afin de mettre à jour leur disponibilité et leur intérêt à travailler pour la fonction publique fédérale, de même que de préciser les rôles visés et leurs capacités. L'enjeu entourant la qualité des candidatures et des qualifications des candidats peut également être amélioré, du moins en partie, par la mise à jour plus fréquente des renseignements des candidats en regard de leurs dernières qualifications et expériences.

Étant donné l'importance d'accéder à des candidats de qualité, la recherche suggère que la CFP devrait envisager d'entreprendre un examen des qualifications et des qualités particulières les plus recherchées par les gestionnaires d'embauche et les spécialistes des RH afin d'obtenir des renseignements à jour sur ces compétences et expériences. Cela pourrait permettre à la CFP d'envisager l'adoption de stratégies de communication, de marketing ou de sensibilisation nouvelles ou supplémentaires en vue d'attirer les candidats possédant les qualifications les plus recherchées. Pour ce faire, il faudra probablement entreprendre davantage de marketing et de promotion auprès du public afin d'attirer l'intérêt pour le travail dans la fonction publique fédérale en général de même que pour des postes et des rôles précis disponibles. Par conséquent, la CFP doit évaluer l'importance et l'urgence de ces recommandations dans le contexte de priorités concurrentielles en regard de la disponibilité des budgets et des ressources.

Ces recommandations sont conformes aux commentaires reçus de la part des gestionnaires d'embauche et des spécialistes des RH dans le cadre du sondage.

Lorsqu'on leur a demandé, par des questions ouvertes, de fournir leurs réactions et commentaires pour aider la CFP à améliorer ses programmes de recrutement d'étudiants, les gestionnaires d'embauche et les spécialistes des RH qui ont participé à ce sondage ont fourni diverses réponses. En effet, parmi les mesures devant être prises par la CFP pour améliorer les programmes de recrutement d'étudiants, les plus fréquemment citées concernaient la sensibilisation accrue des gestionnaires d'embauche et des conseillers en RH (9 %), la mise à jour des répertoires de candidats (8 %) et l'offre de renseignements actualisés (8 %).

La majorité des répondants ont exprimé leurs réactions et commentaires, mais beaucoup moins d'entre eux ont partagé leurs commentaires à propos des programmes de recrutement ciblés et programmes de recrutement de diplômés de la CFP, en réponse à ces questions ouvertes. Encore une fois, diverses réponses ont été exprimées. Dans une proportion de 1 sur 10 (10 %), la sensibilisation accrue du public constitue la principale mention, suivie de l'offre de renseignements actualisés (7 %) et de l'amélioration du processus de demande d'emploi (7 %).

En ce qui concerne les améliorations propres aux programmes et aux répertoires, la recherche semble indiquer que la satisfaction est en partie attribuable à la facilité d'utilisation et à la compréhension des programmes. À cet égard, la CFP devrait envisager des façons de simplifier l'accès pour les gestionnaires d'embauche et les spécialistes des RH afin que les programmes soient plus faciles à utiliser. La facilité d'utilisation a été jugée autant, sinon plus, importante que la rapidité avec laquelle les postes peuvent être pourvus à partir des programmes et répertoires de la CFP.

Pour le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant en particulier, la nécessité d'examiner le recrutement d'étudiants dans les groupes visés par l'équité en matière d'emploi a été soulevée. Les gestionnaires d'embauche et les spécialistes des RH s'attendent à ce que les répertoires d'étudiants leur donnent accès à des candidats issus de ces groupes. La mesure dans laquelle ce critère est satisfait influe sur leur niveau de satisfaction et leur utilisation future des programmes et répertoires.

3. Résultats qualitatifs

3.1 Défis fondamentaux auxquels sont confrontés les gestionnaires d'embauche et les spécialistes des RH

Les participants étaient d'accord pour dire que « c'est un marché favorisant les demandeurs d'emploi », alors que plusieurs répondants ont signalé que leur ministère était en pleine croissance. Les candidats de tous les niveaux, y compris les étudiants, sont très recherchés, et ont donc l'embarras du choix. Cette situation engendre un contexte d'embauche concurrentiel où il est difficile de pourvoir les postes. Les participants se révélaient particulièrement contrariés par le fait de devoir présenter des offres d'emploi à des candidats qui finissent par accepter une autre offre ou contre-offre de leur employeur actuel. Les participants ont souvent abordé l'aspect de la concurrence interministérielle en lien avec le nombre limité de candidats, les petits ministères et organismes ayant l'impression de subir un désavantage concurrentiel. Les participants considéraient que la pandémie de COVID-19 contribuait au contexte du marché actuel, même s'ils ont l'impression que les difficultés de recrutement existaient déjà avant la pandémie.

Ils ont également mentionné la difficulté d'attirer de nouveaux talents à la fonction publique, un enjeu qui est souvent attribuable aux exigences et aux processus d'embauche. En particulier, les participants étaient d'avis que :

- le système d'administration des priorités entrave le recrutement d'étudiants qui ont une expérience relativement limitée. Certaines personnes ont pallié ce défi en affichant le poste pour une période de 3 mois, puis en le prolongeant à la date limite;
- les compétences spécialisées ou les exigences minimales relatives aux études pour certains postes s'avèrent parfois plus élevées que la moyenne dans l'industrie et peuvent limiter considérablement le nombre de candidats admissibles dès le départ;
- les critères relatifs au bilinguisme sont restrictifs et peuvent décourager ou exclure des candidats autrement prometteurs. Ce défi se pose surtout lorsque cette exigence s'ajoute à toutes les autres qualifications que le candidat doit posséder;
- le processus de demande d'emploi est désuet et ne correspond pas aux attentes des candidats d'aujourd'hui (surtout les étudiants) quant à la procédure à suivre pour postuler un emploi. La présentation de la demande d'emploi et le processus de recrutement s'avèrent longs et fastidieux, contrairement à la situation dans le secteur privé;
- les candidats qui postulent un emploi dans plusieurs ministères qui possèdent chacun leurs propres processus éprouvent une certaine confusion et se lassent de présenter des demandes d'emploi;
- les plafonds salariaux limitent la capacité de négocier pendant la phase d'offre, ce qui amène parfois le candidat à choisir une meilleure offre ailleurs (secteur privé ou autre ministère);
- l'intensité de l'enquête de sécurité peut entraîner la perte de candidats autrement exceptionnels, en plus d'entraver le recrutement d'étudiants et de retarder le processus d'embauche.

Certains répondants ont aussi mentionné le manque de diversité de candidats. Les participants ont attribué cette situation à des « problèmes systémiques » du processus qui font en sorte que certains candidats sont exclus ou s'excluent eux-mêmes (par exemple, en raison des exigences relatives aux études). Parmi les autres raisons, mentionnons la réticence des candidats à s'autodéclarer comme membres de certains groupes par crainte de ne pas obtenir le poste ou pour d'autres raisons personnelles.

« Le manque de diversité fait en sorte qu'on se retrouve avec un bassin de candidats qui ne sont pas vraiment représentatifs de la population canadienne. Peut-être que les candidats issus de la diversité s'imposent une présélection en se disant qu'ils ne seront pas en mesure de satisfaire à tous les critères d'admissibilité, alors ils ne présentent même pas leur candidature. Ou encore, ils sont éliminés avant l'examen écrit ou l'entrevue en raison d'un nouvel obstacle systémique tout juste intégré au processus. »

Des défis liés au maintien en poste ont également été abordés au cours des discussions. Plus précisément, il a été question de « la grande démission », des meilleures possibilités offertes ailleurs et d'un changement général d'attitude chez les jeunes qui veulent acquérir diverses expériences de travail plutôt que de rester dans un même ministère toute leur carrière.

3.2 Connaissance des répertoires et programmes de recrutement de la CFP

Les participants étaient généralement d'avis que les répertoires et programmes de recrutement de la CFP sont très bien annoncés, surtout parmi les spécialistes des RH. Ils ont décrit les programmes comme constituant des « connaissances de base » pour tout conseiller en dotation. Cependant, à mesure que les discussions progressaient, il devenait évident que certains programmes demeuraient méconnus, notamment celui du Recrutement postsecondaire et du Recrutement de leaders en politiques. Effectivement, certains participants se montraient incertains quant à la pertinence des programmes par rapport aux postes à pourvoir par leur ministère.

Les répondants ont donc souhaité que davantage d'efforts de communication et de marketing soient entrepris pour ces programmes. Cela dit, certains gestionnaires d'embauche ont admis souvent se fier aux spécialistes des RH pour porter

des programmes à leur attention. Ils considéraient donc plus important que les spécialistes des RH disposent de l'information pertinente. Les réactions ont été plutôt mitigées face au marketing actuel des programmes de RP, les présentant comme étant gratuits et accessibles toute l'année, et ce, partout au Canada. Il était clair qu'il s'agissait là d'attentes de base sans valeur ajoutée. Au lieu de cela, des messages qui abordent directement les lacunes perçues des programmes et répertoires de RP pourraient se révéler plus efficaces pour susciter l'intérêt pour les programmes de la CFP (ce thème est abordé plus en détail aux sections 3.4 et 3.5).

[TRADUCTION]

« Je dirais que si vous êtes un conseiller en dotation et que vous n'êtes pas au courant [de ces programmes], il y a un véritable problème. »

« Je les connais. Je n'ai pas eu à utiliser le PAR, mais nous avons eu recours au RLP et au RP. Je n'ai jamais vu cette page. J'ai toujours eu de la difficulté à trouver toute l'information au même endroit. C'est un peu éparpillé, ou peut-être que je ne regarde pas au bon endroit. »

« J'ai dû élaborer une stratégie de recrutement complète afin de cibler les lacunes liées à l'équité en matière d'emploi. J'ai aussi dû m'asseoir avec nos responsables du recrutement et des RH pour qu'ils me fournissent toute cette merveilleuse information afin de nous permettre d'accéder à ces programmes et répertoires. Je pense que cette information aurait dû être partagée à plus grande échelle. Même notre conseiller en RH, qui était familier avec certains des programmes, ne connaissait pas la liste complète de tout ce qui existe en la matière. »

Les programmes et répertoires de la CFP font partie d'un ensemble d'outils utilisés par les participants pour pourvoir des postes de niveau débutant ou intermédiaire. Compte tenu des difficultés de recrutement déjà mentionnées, les participants se sont appuyés sur diverses méthodes pour maximiser la portée d'une offre d'emploi et le nombre de réponses de la part de candidats qualifiés. Plus précisément, ils ont utilisé :

- **Les processus annoncés propres à chaque ministère** – Ces processus sont généralement privilégiés, car ils offrent aux gestionnaires un contrôle complet sur la conception du processus en fonction de leurs besoins particuliers.
- **Les bassins ministériels** – Ces bassins ont souvent été créés de façon proactive et en prévision de futurs postes vacants. Ils sont perçus comme efficaces puisqu'ils permettent d'accéder à des candidats qui ont été présélectionnés, qui répondent aux exigences et dont les candidatures sont classées par niveau, raccourcissant ainsi les délais pour pourvoir un poste vacant. Encore une fois, les gens éprouvaient le sentiment d'exercer un contrôle sur les bassins ministériels, surtout à la lumière des longs retards dans les efforts visant à créer des bassins interministériels.
- **Les médias sociaux et le bouche-à-oreille** – Certains ont acheté des publicités sur les médias sociaux (p. ex. Facebook, Twitter) pour accroître la portée des publications, en particulier pour les postes ou les types de candidats qui ne visitent habituellement pas le site [Emplois au gouvernement du Canada](#). D'autres personnes ont créé des publications sur leurs réseaux personnels (par exemple, LinkedIn et GConnex) ou ont communiqué de façon informelle avec leurs contacts dans l'espoir de susciter de l'intérêt. Également, d'autres ont effectué des recherches ciblées sur LinkedIn en espérant attirer des candidats « passifs ».
- **La sensibilisation des organismes partenaires** – Pour joindre les candidats des groupes visés par l'équité en matière d'emploi ou les candidats possédant des compétences spécialisées, le partage d'information avec les centres locaux d'emploi et les associations locales était courant.
- **Les foires d'emploi et événements pour les étudiants** – Ces activités permettent une sensibilisation et une prise de contact directes avec les candidats potentiels.

- **Les agences de recrutement** – certains ont eu recours à des agences de recrutement de cadres pour des postes de niveau intermédiaire ou élevé, ou à des agences ciblant les groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

« Ce que j'ai tendance à faire pour compléter cette publicité sur le site Emplois au gouvernement du Canada, c'est communiquer avec les centres locaux d'emploi au moyen d'offres d'emploi rédigées en langage clair. Soit je demande des références directes aux candidats, particulièrement ceux issus des groupes visés par l'équité en matière d'emploi, soit les candidats intéressés sont invités à communiquer directement avec nous. Pour ce qui est du recrutement des étudiants, notre organisation fait preuve d'une grande flexibilité. Nous recrutons généralement des candidats dans le cadre des salons de l'emploi. Nous nous rendons également sur les campus universitaires pour réaliser des entrevues. J'ai déjà affiché un poste dans l'onglet Carrière de Marketplace sur Facebook. »

Il n'existait pas de hiérarchie claire entre ces diverses sources et la position de la CFP quant à l'utilisation faite par les répondants. Les participants ont utilisé tous les outils à leur disposition, y compris les programmes et répertoires de la CFP, le cas échéant. Compte tenu des défis de recrutement décrits ci-dessus, on notait un sentiment de désespoir face au fait de devoir tirer parti du plus grand nombre possible d'avenues.

3.3 Expérience globale de l'utilisation des répertoires et programmes de recrutement de la CFP

Les participants ont partagé des expériences variées en ce qui a trait à l'utilisation des répertoires et programmes de recrutement de la CFP. Par ailleurs, un certain nombre de thèmes transversaux ont été abordés lors des discussions. Premièrement, comme on pouvait s'y attendre, l'expérience antérieure en lien avec l'utilisation des répertoires et programmes de recrutement de la CFP revêt un caractère important. Les tentatives infructueuses pour embaucher de candidats issus des programmes et répertoires de la CFP teinte l'intérêt qui y est porté de même que leur utilisation future. Cet aspect constitue un obstacle auquel les spécialistes des RH étaient parfois confrontés lorsqu'ils présentaient les programmes et répertoires de la CFP aux gestionnaires d'embauche, qui hésitaient à utiliser ces outils parce que leur expérience antérieure ne leur avait pas permis d'embaucher des candidats. L'argument selon lequel ces bassins et répertoires s'avéraient plus efficaces sonnait alors faux. Les participants qui ont vécu ce type d'expériences négatives ont besoin d'obtenir des preuves que ces répertoires et bassins peuvent « fonctionner » avant qu'ils ne les utilisent davantage, voire n'en fassent la promotion.

[TRADUCTION]

« Je ne sais pas s'ils peuvent simplement le dire. Je pense qu'ils doivent le prouver. Le problème, c'est que nous avons maintenant accès à toutes sortes d'autres ressources. Le fait que les gens utilisent GCconnex, les sites d'emploi, Facebook et LinkedIn montre qu'ils ne pensent pas que la Commission de la fonction publique fait du très bon travail avec ses répertoires. Nous allons devoir constater les résultats avant de pouvoir commencer à en parler avec nos collègues gestionnaires d'embauche et leur dire : "J'ai vécu une expérience formidable." »

Deuxièmement, l'un des principaux facteurs de ces tentatives infructueuses concerne les candidats qui acceptent d'autres offres d'emploi ou le fait que certains candidats se trouvant dans les bassins et répertoires ne sont plus activement à la recherche d'un emploi. Ces situations ont engendré de la frustration chez les spécialistes des RH et les gestionnaires d'embauche, qui ont alors eu l'impression que le processus était une perte de temps. Comme abordé plus en détail à la section 3.5, la recherche qualitative a permis de trouver d'importantes pistes d'amélioration de la conception du programme et des communications connexes afin de maintenir et d'inculquer la conviction que les bassins et répertoires de la CFP sont « au goût du jour ».

[TRADUCTION]

« Pour moi, c'est la disponibilité des candidats. On communique avec les candidats pour apprendre qu'ils sont déjà embauchés à un autre poste dans un autre ministère. Je ne sais pas s'il s'agit d'un enjeu de mise à jour, mais au fil des ans, j'ai travaillé dans trois ministères et cela s'est produit aux trois. »

Troisièmement, les bassins et répertoires de candidats de la CFP ont souffert de la perception selon laquelle la présélection est trop vaste ou que les cases sont simplement cochées sans qu'aucune validation ne soit entreprise pour s'assurer que les candidats possèdent bel et bien les compétences et l'expérience nécessaires. Certains participants étaient d'avis que cette perception n'est pas toujours véridique, mais il demeure difficile d'encourager les gestionnaires d'embauche à faire le lien entre les critères recherchés et les critères de présélection.

[TRADUCTION]

« De par leur nature, les répertoires ont tendance à demander que les candidats répondent à des questions de présélection assez générales de façon à ce qu'elles s'appliquent à un certain nombre de postes. Je vais vous donner un exemple précis. J'avais un gestionnaire qui voulait un candidat possédant de l'expérience avec SAP, un logiciel financier utilisé par notre organisation. Un répertoire peut poser la question suivante : "Possédez-vous de l'expérience avec les comptes débiteurs ou les comptes créditeurs?" C'est littéralement la même chose, mais ce n'est pas spécifiquement les applications et les produits de traitement des données du système (SAP) en tant que programme administratif. Cela devenait donc moins utile pour les gestionnaires qui devaient faire travailler leurs méninges pour entrevoir la façon dont les candidats pourraient posséder l'expérience requise. »

Quatrièmement, les participants ont fait remarquer que les bassins ciblant les groupes visés par l'équité en matière d'emploi contenaient trop peu de candidats. La recherche a permis de déterminer l'importance de faire connaître les bassins et répertoires de la CFP aux groupes visés par l'équité en matière d'emploi et aux organisations qui travaillent avec ces groupes. Le fait de donner à ces groupes l'assurance que le gouvernement est déterminé à favoriser la diversité et qu'il « investit dans leur croissance » devrait se traduire par un nombre plus équilibré de candidats au sein des bassins de la CFP ciblant l'équité en matière d'emploi.

Enfin, les discussions ont permis de ressortir divers traits de ce qui constitue un candidat de qualité. Pour certains, le facteur de qualité était lié à l'engagement des candidats pendant le processus de recrutement – par exemple, le fait de se présenter aux entrevues, d'être préparé, de manifester de l'enthousiasme pendant l'entrevue et de ne pas abandonner le processus. D'autres avaient tendance à relier la qualité à l'attitude générale, la fiabilité et le désir d'apprendre des candidats (surtout dans le cas des étudiants) dans l'exécution de leurs tâches. D'autres encore avaient tendance à se concentrer sur la mesure dans laquelle les compétences et l'expérience antérieures des candidats correspondaient au profil de l'emploi.

[TRADUCTION]

« La qualité... Je pense que cela dépend de l'emploi dont il est question. Mais si je peux parler de quelques étudiants du PFETE que nous avons embauchés au sein de mon équipe élargie, ceux-ci s'avèrent très enthousiastes, possèdent beaucoup de connaissances sur des éléments comme la technologie, et se montrent très désireux d'apprendre. Je pense que ce sont toutes des caractéristiques d'excellents étudiants du PFETE, parce que nous ne pouvons pas nous attendre à ce qu'ils arrivent avec beaucoup d'expérience de travail ou de connaissances. Mais s'ils ont la capacité et le désir d'apprendre, je pense que c'est ce qui distingue vraiment un "bon" étudiant du PFETE. »

3.4 Nuances par type de programme et de répertoire

3.4.1 Programme fédéral d'expérience de travail étudiant

Le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant constituait de loin le mieux connu et le plus utilisé de tous les programmes de la CFP examinés dans le cadre de la recherche qualitative. Il est encourageant de constater que bon nombre des répondants ont fait état d'expériences et de résultats positifs découlant de l'utilisation de ce programme. Ces expériences positives étaient principalement fondées sur les perceptions découlant du programme :

- L'accès à un nombre équilibré d'étudiants dont les profils sont diversifiés, se traduisant par des placements réussis. Les participants étaient généralement d'avis qu'on leur avait fourni un bon nombre de références parmi lesquelles choisir. La diversité des candidats, du point de vue de leurs antécédents et de leur domaine d'études, de même que la possibilité d'accéder à des bassins en fonction de certains critères liés à l'équité en matière d'emploi et à la diversité ont également été soulignées comme des aspects positifs. Bien des répondants ont réussi à pourvoir des postes.
- Un processus facile, rapide et efficace permettant d'accéder aux candidats. Presque aucun commentaire négatif n'a été formulé au sujet du processus du PFETE, et quelques commentaires positifs ont été reçus quant à la facilité avec laquelle les répondants ont pu communiquer directement avec les candidats.
- Un processus simplifié et familier. Contrairement au programme d'enseignement coopératif et de stages (COOP) pour lequel les participants doivent contourner les systèmes et procédures des divers établissements d'enseignement, le PFETE permet d'accéder aux étudiants de partout au pays. Les niveaux élevés d'utilisation antérieure signifiaient que bon nombre des répondants s'étaient habitués à la procédure du PFETE.

Il était évident qu'une proposition de valeur fondamentale du PFETE est l'occasion d'établir des relations avec des étudiants qui peuvent être intégrés⁷ à des postes à long terme. Le programme était perçu comme permettant aux ministères d'apprendre à connaître les étudiants, de pourvoir des postes prioritaires et d'établir des liens solides avec des candidats potentiels à long terme. Ce dernier élément revêt une importance particulière compte tenu des difficultés à attirer des talents dans le climat actuel (dont il est question à la section 3.1). Parallèlement, le programme a offert aux étudiants l'occasion d'acquérir de l'expérience de travail et d'apprendre à connaître les ministères. Le PFETE comportait un élément « gagnant-gagnant ».

Les commentaires sur la qualité des étudiants étaient mitigés. Certains avaient vécu une expérience avec des candidats de grande qualité en provenance du PFETE. Ces participants évaluaient généralement la qualité des candidats en fonction de leur attitude générale et de leur motivation une fois qu'ils avaient intégré leurs fonctions. Le PFETE est reconnu, dans une certaine mesure, comme donnant accès à des étudiants qui ont postulé par eux-mêmes au programme, et qui sont donc motivés. Néanmoins, d'autres participants ont rapporté que la qualité des étudiants laissait à désirer. En effet, certains étudiants n'ont pas répondu lorsqu'on a communiqué avec eux pour une entrevue, se sont présentés à l'entrevue sans préparation ou en retard, ou n'étaient pas bilingues contrairement à ce qui était indiqué sur leur curriculum vitæ ou leur profil. D'autres étudiants ont perdu l'intérêt et ont abandonné pendant le processus d'embauche ou vers la fin de celui-ci. Les répondants ont également rapporté un sentiment de « tout m'est dû » chez les jeunes, ce qui se répercutait sur leur attitude à l'égard de l'emploi. Toutefois, cet enjeu est davantage perçu comme une question « générationnelle » que comme une caractéristique propre au PFETE.

[TRADUCTION]

⁷ Le programme d'intégration des étudiants désigne généralement la nomination non annoncée d'un étudiant ayant déjà travaillé dans la fonction publique fédérale dans le cadre d'un programme étudiant comme le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, le Programme d'enseignement coopératif et de stages ou le Programme des adjoints de recherche.

« Le fait que nous puissions trier et sélectionner divers critères est vraiment bien. Si vous voulez embaucher une personne qui se déclare membre d'un groupe visé par l'équité en matière d'emploi, vous pouvez facilement le faire. »

« Nous avons obtenu de bons résultats avec le PFETE. Nous considérons qu'il offre des possibilités pour de futures intégrations. J'ai eu une bonne expérience pour ce qui est d'obtenir des références et d'embaucher quelqu'un, le tout assez rapidement. Dans presque tous les cas, les résultats étaient plutôt bons en ce qui a trait au maintien en poste. »

« J'adore utiliser le PFETE pour pourvoir des postes. Tous les étudiants du PFETE que nous avons embauchés ont été excellents. Je pense qu'il s'agit d'un excellent outil pour communiquer avec les candidats. En fin de compte, la plateforme est facile à utiliser pour aviser les candidats qui ont été contactés, et il est très simple et facile de consulter les curriculum vitae. Selon moi, dans l'état actuel des choses, aucune amélioration ne pourrait être apportée à l'expérience utilisateur, qu'il s'agisse de la part d'un conseiller en dotation ou du PFETE. »

« Il s'agit d'un programme dans le cadre duquel les candidats ont été présélectionnés. Ils ont postulé de façon proactive et leurs renseignements sont accessibles. Au lieu de devoir commencer du début, vous disposez déjà d'une liste de candidats parmi lesquels vous pouvez choisir, et qui proviennent de divers milieux, qui sont motivés et qui veulent se mettre en action. J'ai constaté que ces bassins contenaient beaucoup d'excellents candidats potentiels, qui étaient rapidement sélectionnés. »

Le « système de loterie » a constitué l'une des principales sources d'insatisfaction à l'égard du programme. C'était particulièrement le cas lorsque les gestionnaires voulaient embaucher des étudiants sur place ou offrir un stage à un « excellent étudiant » rencontré à un salon d'emploi ou sur des sites de réseautage social. Plusieurs ont fait remarquer qu'ils avaient recours à l'embauche d'étudiants comme « employés occasionnels », bien que cela signifie l'impossibilité d'assurer leur transition, qui est très appréciée. De façon plus générale, l'aspect de la sélection aléatoire du PFETE a donné l'impression que le programme demeurait « assujéti à des règles » et déphasé par rapport à l'orientation plus vive et flexible en matière de dotation au cours des dernières années. Une personne a souligné, à titre d'exemple de cette nouvelle orientation, les changements impliquant que les postes annoncés et non annoncés sont considérés comme égaux.

Comme on l'a déjà mentionné, une certaine frustration concernait le fait que des candidats ayant accepté une offre d'emploi demeuraient dans le bassin et la perception que les candidats manquent d'engagement une fois qu'un poste leur est offert. La recherche a révélé que l'incapacité de sélectionner simultanément plusieurs groupes visés par l'équité en matière d'emploi, le dédoublement de candidats dans divers groupes et une fonctionnalité de tri limitée constituaient les autres sources de mécontentement des répondants à l'égard de ce programme. Ces éléments étaient perçus comme un surplus de travail inutile et chronophage pour les participants.

[TRADUCTION]

« On ne peut pas simplement se rendre dans le PFETE et choisir quelqu'un pour la première fois. C'est aléatoire, vous obtenez des étudiants au hasard. Les gestionnaires d'embauche n'aiment pas qu'on ne puisse pas effectuer une recherche détaillée à partir du PFETE. Ils n'aiment pas le fait que ce soit aléatoire. Lorsqu'ils font du réseautage sur Facebook, LinkedIn ou dans un salon de l'emploi et que l'étudiant dit : « Hé, je suis dans le PFETE », ils ne peuvent pas répondre : « Très bien, je vais vous faire une proposition. »

« Nous travaillons pour diverses zones de la région du Grand Toronto; Hamilton, Toronto et Mississauga. Nous avons pigé dans trois répertoires différents, comme celui qui contient les candidats autochtones et celui qui contient les candidats des groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Cette année, je dois procéder à l'embauche de 90 étudiants en administration dans notre région. Je me suis retrouvé avec 600 noms, dont 70 doublons. Il est presque

impossible de les retracer. Il s'agit là de l'une de nos plus grandes difficultés. Nous constatons également que bon nombre des étudiants en administration que nous essayons d'embaucher sont très peu stables. Ils abandonnent tout de suite ou à la dernière seconde. Alors, on fait toute la paperasse, et tout d'un coup, ils disent : « Bon, je ne suis plus intéressé. »

3.4.2 Programme d'enseignement coopératif et de stages

La principale valeur perçue de ce programme concerne l'accès à des candidats de grande qualité possédant des compétences spécialisées pertinentes. Plusieurs participants ont également souligné les relations qu'ils ont pu établir avec les établissements d'enseignement au fil des ans et le soutien reçu de leur part afin de promouvoir les possibilités d'emploi auprès des étudiants. Les offres d'emploi suscitaient généralement un bon niveau d'intérêt et permettaient aux gestionnaires de choisir la « crème de la crème ». On avait l'impression que les candidats étaient enthousiastes, fiables et avaient une « soif de connaissances », parce que les placements professionnels font partie des exigences pour l'obtention de leur diplôme.

« Dans le cas du programme Coop, vous montez votre annonce, puis vous parcourez les 50 ou 100 demandes. Vous en gardez 30 ou 40 et choisissez les meilleures. Il faut être rapide, mais c'est vraiment phénoménal, cette capacité de cibler dans les universités les compétences dont on a besoin. »

« Les étudiants du programme Coop sont là pour travailler. Ils veulent apprendre, ils ont besoin de ces crédits et ils veulent obtenir de bonnes notes. »

Pour ce qui est des aspects négatifs, les processus du programme coopératif ont été décrits comme « exigeant beaucoup de travail » comparativement au PFETE. Les plateformes, les délais et les dates de soumission varient en fonction de l'établissement, ce qui nécessite plus de démarches de la part des gestionnaires. Le choix du moment était également problématique, car ces processus peuvent ne pas correspondre aux échéanciers budgétaires du ministère et, dans certains établissements, le processus peut se révéler plus lent que celui du PFETE. Pour quelques répondants, le programme d'enseignement coopératif et de stages constitue un « dernier recours ».

Un certain nombre de participants ont souligné que l'exclusion des étudiants étrangers et des résidents permanents qui peuvent représenter d'excellents candidats a pour effet de limiter la portée des programmes d'enseignement coopératif et de stages. Il est important de noter que, depuis la réalisation de cette recherche, des [modifications ont été apportées à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique](#) afin d'accorder aux étudiants étrangers et aux résidents permanents la même préférence que les citoyens canadiens en matière d'embauche.

Enfin, les participants d'un groupe ont demandé si ce programme devrait être considéré comme un programme de la CFP, puisque la participation de la CFP se limite à une liste des programmes d'enseignement coopératif approuvés.

[TRADUCTION]

« Le programme coopératif est excellent, mais il représente beaucoup plus de travail du point de vue du conseiller en dotation et du gestionnaire, en ce sens que vous devez travailler directement avec l'établissement d'enseignement pour afficher votre poste et mener vos entrevues. Comme ils ont habituellement leur propre plateforme, il faut établir un compte avec eux pour pouvoir faire tout cela. Je dirais que c'est un peu plus exigeant que le PFETE qui, lui, permet de choisir un domaine d'études, un niveau d'éducation, un collège, une université ou tout autre élément de votre choix pour obtenir un groupe de candidats pour évaluation. Le programme Coop exige un peu plus de démarches. Vous devez rédiger une offre d'emploi dans les deux langues officielles et travailler avec l'institut d'enseignement pour l'afficher et mener les entrevues. »

« Je dirais que dans bien des cas, il s'agit d'un dernier recours pour mes gestionnaires qui, en raison de la quantité de travail nécessaire, choisissent généralement une autre façon d'embaucher des candidats. Mais c'est génial. Quand on les a, ils sont géniaux. Mais c'est beaucoup de travail. »

3.4.3 Programme des adjoints de recherche

Une perception commune était que le Programme des adjoints de recherche (PAR) s'applique uniquement aux postes à vocation scientifique ou aux ministères et organismes à vocation de recherche. Par conséquent, de nombreux participants ne considéraient pas ce programme pertinent pour leur ministère.

« Habituellement, ce sont des scientifiques tout juste sortis de l'école, qui ont commencé à publier et qui cherchent à entrer dans le secteur public, qui présentent une demande dans le cadre de leur recherche. »

Les répondants ayant une certaine expérience du programme ont toutefois apprécié la stabilité qu'offre ce programme. Il permet aux ministères d'embaucher un candidat qui se spécialise dans la recherche et de l'intégrer pour une période maximale de 2 ans. L'utilisation de ce programme a également été perçue comme étant davantage passive qu'active. Autrement dit, un candidat s'adresse au gestionnaire pour lui dire qu'il est inscrit au PAR, au lieu que le spécialiste des RH ou le gestionnaire d'embauche consulte le répertoire du programme q pour trouver des candidats.

Certains répondants étaient d'avis que ce programme est inflexible étant donné la limite qu'il impose quant au nombre d'heures par semaine qu'un candidat peut travailler, restreignant ainsi le nombre de candidats intéressés.

[TRADUCTION]

« De mon côté, c'est la stabilité. J'apprécie le fait que, si j'ai un financement temporaire pour des postes de recherche scientifique, je peux embaucher un étudiant pour une période plus longue qu'un trimestre, et il peut contribuer de façon significative à ce projet. Dans le cadre du PAR, on peut embaucher pour une période maximale de deux ans, je crois. Ainsi, on peut embaucher un étudiant pour toute la durée de sa maîtrise ou pour les deux dernières années de son diplôme de premier cycle. Alors que les étudiants du PFETE doivent être embauchés sur une base trimestrielle, un étudiant du PAR peut être intégré dans un fonds de projet ou pour de la recherche scientifique. »

« Cela fonctionne, mais c'est très rigide. Seulement 25 heures sont autorisées. Mais les candidats pourraient facilement accumuler plus d'heures, surtout au niveau du doctorat. Plus d'heures et plus de souplesse seraient utiles. »

3.4.4 Recrutement postsecondaire

Dans la recherche qualitative, le programme de recrutement postsecondaire était le moins connu des participants. Nombre d'entre eux ont admis en savoir très peu sur ce programme et sur les personnes inscrites dans ces répertoires. D'ailleurs, il s'agissait de la principale raison du manque d'utilisation de ce programme.

Chez les quelques participants qui détenaient au moins une certaine connaissance ou expérience de ce programme, les réactions et commentaires avaient tendance à être plutôt négatifs. Les répondants ont fait part d'un succès limité quant au recrutement de candidats par le passé et ont manifesté peu d'intérêt à utiliser de nouveau ce répertoire. Plus précisément, ils ont souligné que :

- le groupe cible pour une année donnée peut se révéler impertinent pour leur ministère;
- il n'est pas clair dans quelle mesure le répertoire est « récent » et à jour. Les participants partageaient l'impression que le répertoire contenait des candidats ayant présenté une demande il y a plusieurs années, et ne

voulaient donc pas perdre leur temps, estimant que ces candidats devaient être passés à autre chose depuis ou qu'ils avaient été jugés comme ne satisfaisant pas aux critères du programme;

- il existe très peu d'évaluations préalables de ce programme, ce qui ne permet pas aux ministères et organismes de gagner du temps comparativement à la tenue d'un processus annoncé. Autrement dit, le programme présente peu de valeur ajoutée.

Quelques répondants avaient l'impression que les questions de sélection étaient trop générales et ont été freinés par le manque d'options de filtrage disponibles (il s'agit d'une impression erronée, car le RP consiste en un répertoire et non un bassin de candidats présélectionnés). Dans l'ensemble, les participants ont eu de la difficulté à identifier les caractéristiques positives du programme de RP.

« Lorsque je mentionne le RP, de nombreux gestionnaires d'embauche, formulent aussitôt le commentaire suivant : "Non, j'ai déjà essayé et cela n'a pas fonctionné." Parce que j'ai vu, ou ils ont vu, ce bassin en 2018 ou en 2019, et qu'on peut toujours y piger des candidats; il est toujours ouvert. Ils veulent quelque chose de nouveau. Ils veulent quelque chose de plus frais. Ils pensent simplement que c'est dépassé. »

3.4.5 Recrutement des leaders en politiques

Le calibre élevé des candidats constituait le principal attrait de ce programme. Ces candidats étaient considérés comme qualifiés à de nombreux égards, y compris en ce qui a trait à leurs antécédents scolaires, leur expérience de travail pertinente et leurs excellentes compétences. Parallèlement, les participants étaient d'avis qu'il y a beaucoup de concurrence entre les candidats, qui sont trop peu nombreux dans ce programme.

« À mon avis, le seul point négatif, c'est qu'il n'y a pas assez de candidats. Les candidats sont tellement forts qu'ils sont recrutés très rapidement, ce qui fait que le RLP n'est pas une très bonne option pour les possibilités temporaires, comme les contrats de dotation pour une période déterminée, par opposition aux contrats à durée indéterminée, qui sont des contrats permanents. Les candidats sont tellement recherchés qu'ils reçoivent plusieurs offres. Je dis à mon gestionnaire : "Si vous ne pouvez pas offrir un poste permanent ou pour une période indéterminée, ne vous donnez même pas la peine de faire appel au RLP." »

Le processus de liaison avec un mentor a aussi fait l'objet de critiques. Le fait de passer par un mentor semblait lourd, et les participants n'aimaient pas avoir à respecter les échéances du mentor, ce qui pouvait prolonger le processus et entraîner la perte de candidats potentiels. Le processus de travail avec un mentor semblait trop informel, réduisant ainsi la confiance dans le programme de certains répondants.

Il serait avantageux pour plusieurs des répondants d'obtenir de plus amples renseignements au sujet de ce programme. Certains répondants ne savaient pas comment accéder au programme et se demandaient si leur ministère y avait accès. Il a été suggéré d'étendre la portée des candidatures au-delà du domaine des politiques, ce qui aurait pour effet d'augmenter l'intérêt des candidats envers le programme.

[TRADUCTION]

« J'ignorais que tous les ministères pouvaient utiliser le programme de RLP. J'ai l'impression qu'il existe un processus de réception pour le RLP dans le cadre duquel un ministère doit présenter une demande afin d'être pris en considération et que cette période est très limitée. Je ne comprends pas comment accéder à ce bassin de talents, et je ne l'ai jamais fait. »

« J'aime le programme de recrutement de leaders en politiques. Ce serait bien s'il pouvait s'appliquer à d'autres candidats, pas seulement à ceux en politiques. Peut-être en sélectionnant des candidats à l'avance en fonction de leurs antécédents. Je l'utilise fréquemment. »

3.5 Améliorations futures

La recherche qualitative a révélé de nombreuses avenues permettant d'améliorer les programmes de la CFP. Pour tous les programmes, les participants ont vu des possibilités en ce qui concerne :

1. la communication et la promotion des bassins et répertoires de la CFP;
2. le contrôle qualité des bassins et répertoires;
3. des processus simplifiés;
4. l'amélioration de la présélection et de l'évaluation des candidats;
5. la modernisation des outils.

1. Communication et promotion des bassins et répertoires de la CFP

- Un guichet unique permettant de trouver de l'information sur l'ensemble des répertoires et bassins de candidats de la CFP, en plus d'accroître la sensibilisation à cet égard.
- Des témoignages d'anciens gestionnaires et spécialistes des RH ayant eu recours aux programmes et répertoires de la CFP; ces publics peuvent servir de voix crédibles permettant d'atténuer les associations négatives de « mystères bureaucratiques » qui constituent un obstacle à l'utilisation.
- De plus amples renseignements sur le profil précis des candidats dans chaque bassin et répertoire, et l'adaptation de ce profil aux besoins de chaque ministère ou organisme.
- Davantage de communications au sujet des mesures prises pour créer des programmes et des répertoires diversifiés.
- De plus amples renseignements à savoir si les programmes et répertoires de la CFP sont tenus à jour et sur la façon dont ils le sont, surtout si les mises à jour des programmes et répertoires s'effectuent à une certaine période de l'année. Cela permettrait aux ministères de mieux harmoniser leur recours à ces programmes avec le moment où les listes sont mises à jour.
- Une sensibilisation accrue à l'égard du fait que l'embauche d'étudiants ne se limite pas aux mois d'été.
- Les spécialistes des RH et les gestionnaires d'embauche bénéficieraient d'une meilleure communication couvrant tous les points ci-dessus.

[TRADUCTION]

« Ce qui faciliterait les choses pour le personnel des RH et les gestionnaires d'embauche qui cherchent à accéder aux bassins et répertoires, c'est de disposer d'un endroit centralisé où tout cela pourrait être accessible. Certains des bassins et répertoires sont affichés sur GCpédia, tandis que d'autres se trouvent sur le site Web de la CFP. Il peut donc être difficile de savoir où les trouver. Comme nous sommes tous occupés, il serait intéressant de pouvoir y accéder plus facilement, de façon conviviale, et de pouvoir les retrouver tous dans un même endroit. »

« Nous avons des besoins en dotation à tout moment de l'année. Ils ne surviennent pas en fonction du calendrier. Mais il serait utile de savoir quand il y a un arrivage continu de candidats et quand certains de ces programmes sont mis à jour tous les six mois. À mon avis, ce serait plutôt utile. Par exemple, s'il y a de nouveaux candidats au RLP en mai, je vais surveiller la situation à ce moment... pour dénicher de nouveaux candidats, et non pas ceux qui ont déjà trouvé un emploi. »

2. Contrôle de la qualité des bassins et répertoires

- Comprend des mécanismes et des incitatifs qui obligent les candidats à procéder à une mise à jour régulière de leur profil.
- Mécanisme de rétroaction permettant aux spécialistes des RH et aux gestionnaires qui ont recours aux programmes et aux bassins de candidats de faire rapport à la CFP des candidats qui devraient être retirés parce qu'ils ne sont plus intéressés ou disponibles pour un poste.
- Validation par la CFP des renseignements soumis par les candidats pour éviter les fausses déclarations (par exemple, compétence en langue seconde).

« J'aimerais que des vérifications de base soient effectuées pour valider l'expérience, les études ou les compétences linguistiques que les candidats affichent dans leur profil. Il devrait y avoir une sorte de contrôle de la qualité avant que j'accède à ces répertoires. »

3. Processus simplifiés

- Assure que les mêmes candidats ne se retrouvent pas à plusieurs endroits dans les tableaux.
- Représente une occasion pour la CFP de rationaliser les bassins ministériels de postes fonctionnels communs à tous les ministères.
- Simplifie le processus pour les candidats afin qu'ils ne soumettent qu'une seule demande permettant à la CFP d'acheminer leurs renseignements vers le bassin ou le répertoire de la CFP ou du ministère le plus pertinent, en fonction de leur profil et de leurs intérêts.
- Fournit des conseils, des astuces et des trousseaux d'orientation pour soutenir les candidats tout au long du processus de demande.

4. Présélection et évaluation améliorées des candidats

- Présélection des candidats dans les bassins ou les répertoires en regard de l'énoncé des critères de mérite.
- Comprend des évaluations préalables de base qui permettent aux gestionnaires de filtrer des compétences particulières et de se concentrer sur celles-ci.

[TRADUCTION]

« Il faudrait faire une sorte d'évaluation. S'il y avait un test, ou même simplement un exercice en ligne qui démontre certaines compétences comme la réflexion approfondie, cela rendrait le processus plus équitable puisque tout le monde aurait fait le même test. »

5. Modernisation des outils

- Fournit un outil centralisé, convivial et interactif (peut-être une application) grâce auquel les gestionnaires peuvent facilement examiner les candidats et accéder à leur profil (sans avoir à demander de longs tableaux), et où les profils des candidats sont tenus à jour et offrent un portrait plus complet de la personne (au-delà d'un CV).
- Les candidats devraient pouvoir présenter leurs demandes plus facilement et plus rapidement, et les tenir à jour au moyen d'une plateforme interactive.

[TRADUCTION]

« On parle ici d’entrer dans le XXI^e siècle, et d’avoir un portail, une sorte d’application, quelque chose qui est plus de type libre-service. C’est bien que nous ayons la Commission, mais en même temps... ce serait une bonne chose de ne pas avoir à demander ces longs tableaux Excel. Quelque chose de plus interactif, un croisement entre LinkedIn et une autre application qui nous offrirait plus de contrôle sur nos interactions avec les candidats, et où les candidats pourraient tenir à jour leur expérience et leur CV. »

Le tableau ci-dessous résume les principales améliorations suggérées par les gestionnaires d’embauche et les conseillers en RH, classées en fonction des principaux programmes de la CFP dont il a été question.

Programme	Améliorations
Programme fédéral d’expérience de travail étudiant (PFETE)	<p>Offrir plus de contrôle aux gestionnaires d’embauche en permettant les références et la sélection par nom</p> <p>Permettre aux étudiants d’inscrire leurs préférences en matière de ministère et de poste</p> <p>Faire connaître davantage le programme aux étudiants</p> <p>Augmenter le nombre de candidats potentiels en incluant également dans le bassin des étudiants à temps partiel, et non seulement des étudiants à temps plein</p>
Programme d’enseignement coopératif et de stages (Coop)	<p>Disposer d’un service centralisé de la CFP qui simplifierait les processus et les échéanciers dans toutes les institutions et qui traiterait avec les divers bureaux de programmes coopératifs</p>
Recrutement postsecondaire	<p>Mener beaucoup plus d’activités de communication et de marketing auprès des gestionnaires</p> <p>Mettre à la disposition des gestionnaires des renseignements moins génériques à propos des candidats afin qu’un niveau ou un type particulier d’expérience ou de compétence puisse être ciblé et filtré</p> <p>Transformer le tout en un bassin de candidats présélectionnés</p>
Recrutement des leaders en politiques (RLP)	<p>Disposer d’un plus grand nombre de candidats</p> <p>Fournir de meilleurs renseignements sur le programme et sur les personnes à qui il s’adresse</p> <p>Mettre en œuvre un processus rapide et simple comprenant des renseignements clairs sur les personnes avec qui communiquer et les échéanciers de façon à éviter les retards causés par l’horaire du mentor</p>

Annexe A. Sondage en ligne

Points de vue des gestionnaires d’embauche et des spécialistes en ressources humaines sur les programmes et répertoires de recrutement de la Commission de la fonction publique

[LANGAGE]

Préférez-vous continuer en français ou en anglais?

Would you prefer to continue in English or French?

- Anglais / English
- Français / French

[ÉCRAN D'INTRODUCTION]

Merci de prendre le temps de répondre à ce court sondage. Il vous faudra moins de 10 minutes pour y répondre, mais si vous devez l'interrompre, vos réponses seront sauvegardées afin que vous puissiez y revenir à un moment plus opportun. Toutes vos réponses resteront anonymes, alors soyez aussi honnête que possible dans vos réponses.

La participation est volontaire, et vous pouvez retirer votre consentement à tout moment. Vos réponses au sondage seront combinées avec celles de tous les autres participants et utilisées pour l'établissement de rapports agrégés.

Questions du sondage

1. Dans votre rôle actuel à la fonction publique fédérale, participez-vous aux décisions d'embauche du personnel? (Les candidats pourraient comprendre des étudiants à temps plein de niveau secondaire et postsecondaire, des diplômés de niveau collégial et universitaire, et des titulaires de diplômes supérieurs pouvant occuper des postes de EC 4 et plus.)

- Oui
- Non

[SI LA RÉPONSE EST OUI, PASSEZ À LA QUESTION 3. SI LA RÉPONSE EST NON, PASSEZ À LA QUESTION SUIVANTE.]

2. Êtes-vous un spécialiste en RH?

- Oui
- Non

[SI LA RÉPONSE EST OUI, CONTINUEZ. SI LA RÉPONSE EST NON, LISEZ LE MESSAGE DE REMERCIEMENT ET METTEZ FIN AU SONDRAGE.]

Message de fin du sondage : Merci de votre intérêt. Ce sondage s'adresse aux spécialistes en RH ou à ceux qui participent aux décisions d'embauche du personnel de la fonction publique.

3. Depuis combien de temps travaillez-vous à la fonction publique à titre de spécialiste en RH ou comme personne prenant part à l'embauche du personnel? Cela comprend le temps passé à travailler dans d'autres organisations ou dans d'autres rôles à la fonction publique, le cas échéant.

1. 2 ans et moins
2. 3 à 4 ans
3. 5 à 10 ans
4. Plus de 10 ans

4. Combien de personnes avez-vous recrutées au cours des 2 dernières années? Vous pouvez donner une réponse approximative.

1. Aucune
2. 1-2
3. 3-4
4. 5-10
5. 11-20
6. 21-50
7. Plus de 50

5. Quels sont les principaux défis liés à l'utilisation des programmes et répertoires de recrutement d'étudiants de la Commission de la fonction publique (CFP) (Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, Occasion d'emploi pour étudiants autochtones, Occasion d'emploi pour étudiants en situation de handicap)? (Sélectionnez toutes les réponses pertinentes)

[RENDRE ALÉATOIRE]

- Trouver des candidats ayant les études requises
- Trouver des candidats possédant les compétences techniques requises
- Trouver des candidats possédant l'expérience requise
- Trouver des candidats bilingues
- Trouver des candidats issus des groupes d'équité en matière d'emploi
- Trouver des candidats disponibles et intéressés
- Trouver des candidats pour des lieux géographiques particuliers
- Les délais de présentations de candidats pour ces programmes sont beaucoup trop longs
- Je ne comprends pas le processus d'embauche de la CFP
- Je n'ai pas le soutien de la CFP dont j'ai besoin pour faire avancer l'embauche (outils, guides)
- L'information sur les programmes d'embauche à la CFP est difficile à trouver
- [TOUJOURS TROISIÈME ET DERNIER] Autre (préciser)
- [TOUJOURS AVANT-DERNIER] [EXCLUSIF] Je n'ai pas eu de difficultés
- [TOUJOURS EN DERNIER] [EXCLUSIF] Je n'ai pas utilisé de programmes ou répertoires de recrutement de la CFP

6. Quelles sont les principales difficultés liées à l'utilisation des programmes et répertoires de recrutement de diplômés de la CFP pour pourvoir des postes de niveaux intermédiaire et supérieur (Recrutement postsecondaire, Recrutement de leaders en politiques etc.)? (Sélectionnez toutes les réponses pertinentes)

[RENDRE ALÉATOIRE]

- Trouver des candidats possédant les compétences techniques requises
- Trouver des candidats possédant l'expérience requise
- Trouver des candidats bilingues
- Trouver des candidats disponibles et intéressés
- Trouver des candidats pour des lieux géographiques particuliers
- Trouver des candidats issus des groupes d'équité en matière d'emploi
- Les programmes de recrutement de la CFP ne sont pas opportuns ou prennent trop temps à être élaborés
- Les délais de présentations de candidats pour ces programmes sont beaucoup trop longs

- Trouver des candidats qui n'ont pas besoin d'une évaluation supplémentaire
- Je ne comprends pas le processus d'embauche de la CFP
- Je n'ai pas le soutien de la CFP dont j'ai besoin pour faire avancer l'embauche (outils, guides)
- L'information sur les programmes d'embauche à la CFP est difficile à trouver
- [TOUJOURS TROISIÈME ET DERNIER] Autre (préciser)
- [TOUJOURS AVANT-DERNIER] [EXCLUSIF] Je n'ai pas eu de difficultés
- [TOUJOURS EN DERNIER] [EXCLUSIF] Je n'ai pas utilisé de programmes ou répertoires de recrutement de la CFP

7. En réfléchissant au plus récent poste que vous avez pourvu, à quel point était-il facile ou difficile de trouver des candidats qualifiés?

1. Très facile
2. Plutôt facile
3. Assez difficile
4. Très difficile
5. Sans objet

La CFP aide les ministères et organismes à recruter des personnes talentueuses d'un océan à l'autre, grâce à l'utilisation de pratiques, de services et d'outils novateurs et modernes.

8. Dans quelle mesure connaissez-vous les programmes et répertoires de recrutement de la CFP?

[LIGNES DE LA GRILLE]

- Étudiants inscrits à temps plein dans une école secondaire, un cégep, un collège ou une université
- Étudiants issus d'un groupe visé par l'équité en matière d'emploi
- Diplômés (collégiaux et universitaires)
- Postes de niveaux intermédiaire et supérieur du domaine des politiques
- Bassins et répertoires ciblant un groupe visé par l'équité en matière d'emploi

[COLONNES DE LA GRILLE]

1. Très familier
2. Plutôt familier
3. Pas très familier
4. Pas du tout familier

[SI AU MOINS 5 EMPLOYÉS ONT ÉTÉ EMBAUCHÉS À LA Q4, CONTINUEZ; SINON, PASSEZ À LA Q10]

9. En réfléchissant aux 5 dernières personnes que vous avez embauchées, combien d'entre elles ont été trouvées dans le cadre des programmes ou répertoires de recrutement de la CFP?

1. Aucune
2. 1
3. 2
4. 3
5. 4
6. 5

10. Avez-vous déjà tenté d'accéder à des candidats dans le cadre des programmes ou répertoires de recrutement de la CFP qui suivent?

[LIGNES DE LA GRILLE]

- Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETÉ)
- Occasions d'emploi pour étudiants autochtones (OEÉA)
- Occasions d'emploi pour étudiants en situation de handicap (OEÉSH)
- Recrutement postsecondaire (RP)
- Recrutement de leaders en politiques (RLP)
- Répertoires ciblant un groupe visé par l'équité en matière d'emploi
- Autre programme ou répertoire de recrutement de la CFP (préciser)

[COLONNES DE LA GRILLE]

- Oui
- Non

[SI LA RÉPONSE EST « OUI » À L'UNE DES LIGNES, CONTINUEZ; SINON, PASSEZ À LA Q16]

11. À quand remonte la dernière fois où vous avez tenté d'avoir accès aux candidats de ces programmes ou répertoires?

[LIGNES DE LA GRILLE] – SUIVI DES QUESTIONS AUXQUELLES VOUS AVEZ RÉPONDU OUI À LA Q10

- Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETÉ)
- Occasions d'emploi pour étudiants autochtones (OEÉA)
- Occasions d'emploi pour étudiants en situation de handicap (OEÉSH)
- Recrutement postsecondaire (RP)
- Recrutement de leaders en politiques (RLP)
- Répertoires ciblant un groupe visé par l'équité en matière d'emploi
- L'autre programme de recrutement ou répertoire de la CFP que vous avez indiqué plus tôt

[COLONNES DE LA GRILLE]

1. Au cours des 3 derniers mois
2. Au cours des 3 à 6 derniers mois
3. Au cours des 9 derniers mois à un an
4. Depuis plus d'un an
5. Depuis moins de 2 ans
6. Depuis 3 à 4 ans
7. Depuis 5 à 10 ans
8. Depuis plus de 10 ans
9. Ne sais pas

12. Dans l'ensemble, dans quelle mesure êtes-vous satisfait des programmes ou répertoires de recrutement de la CFP pour combler vos besoins d'embauche ou ceux de votre clientèle?

[LIGNES DE LA GRILLE] – SUIVI DES LIGNES SÉLECTIONNÉES À LA Q11, 3 À 4 ANS OU PLUS RÉCEMMENT

- Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETÉ)
- Occasions d'emploi pour étudiants autochtones (OEÉA)
- Occasions d'emploi pour étudiants en situation de handicap (OEÉSH)
- Recrutement postsecondaire (RP)
- Recrutement de leaders en politiques (RLP)
- Répertoires ciblant un groupe visé par l'équité en matière d'emploi
- L'autre programme de recrutement ou répertoire de la CFP que vous avez indiqué plus tôt

[COLONNES DE GRILLE]

1. Très satisfait
2. Plutôt satisfait
3. Ni satisfait ni insatisfait
4. Plutôt insatisfait
5. Très insatisfait
6. Ne sais pas (sans objet)

[SI LA RÉPONSE EST PLUTÔT INSATISFAIT OU TRÈS INSATISFAIT À AU MOINS UNE LIGNE DE LA Q12, CONTINUEZ. TOUS LES AUTRES PASSEZ À LA Q14.]

13. Vous avez indiqué avoir été quelque peu ou très insatisfait des programmes suivants. Quelles sont les principales raisons de votre insatisfaction?

[LIGNES DE LA GRILLE] CEUX QUI ONT RÉPONDU PLUTÔT SATISFAIT OU TRÈS SATISFAIT À LA Q12]

- Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETÉ)
- Occasions d'emploi pour étudiants autochtones (OEÉA)
- Occasions d'emploi pour étudiants en situation de handicap (OEÉSH)
- Recrutement postsecondaire (RP)
- Recrutement de leaders en politiques (RLP)
- Répertoires ciblant un groupe visé par l'équité en matière d'emploi
- L'autre programme de recrutement ou répertoire de la CFP que vous avez indiqué plus tôt

[LIGNES DE LA GRILLE]

QUESTION OUVERTE

[SI VOUS AVEZ RÉPONDU TRÈS SATISFAIT À AU MOINS UNE LIGNE DE LA Q12 CONTINUEZ. LES AUTRES PASSENT À LA Q15]

14. Vous avez répondu que vous étiez très satisfait des programmes suivants. Quelles sont les principales raisons pour lesquelles vous étiez très satisfait?

[LIGNES DE LA GRILLE] CEUX QUI ONT RÉPONDU TRÈS SATISFAIT À LA Q12]

- Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETÉ)
- Occasions d'emploi pour étudiants autochtones (OEÉA)
- Occasions d'emploi pour étudiants en situation de handicap (OEÉSH)

- Recrutement postsecondaire (RP)
- Recrutement de leaders en politiques (RLP)
- Répertoires ciblant un groupe visé par l'équité en matière d'emploi
- L'autre programme de recrutement ou répertoire de la CFP que vous avez indiqué plus tôt

[COLONNES DE LA GRILLE]

QUESTION OUVERTE

15. Veuillez évaluer votre expérience de l'accès aux programmes ou répertoires de recrutement de la CFP selon ce qui suit. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait ou insatisfait de ce qui suit?

[LIGNES DE LA GRILLE] [rendre aléatoire]

- Votre degré de connaissance des programmes et répertoires de la CFP
- Votre degré de connaissance sur la façon d'accéder aux candidats issus des programmes et répertoires de la CFP
- Facilité d'accès aux candidats dans le cadre des programmes et répertoires de la CFP
- Rapidité avec laquelle vous pouvez accéder aux candidats issus des programmes et répertoires de la CFP
- Qualité des candidats étudiants
- Qualité des candidats diplômés
- Qualité des candidats pour les postes de niveaux intermédiaire et supérieur
- Diversité des candidats (groupes visés par l'équité en matière d'emploi et groupes en quête d'équité)
- Disponibilité des candidats
- Intérêt des candidats
- L'information fournie par la CFP sur les programmes et répertoires
- Conseils et orientation sur la façon de trouver des candidats appropriés

[COLONNES DE LA GRILLE]

1. Très satisfait
2. Plutôt satisfait
3. Ni satisfait ni insatisfait
4. Plutôt insatisfait
5. Très insatisfait
6. Ne sait pas (sans objet)

16. Quels conseils ou commentaires souhaitez-vous formuler pour aider la CFP à améliorer ses programmes d'étudiants?

[QUESTION OUVERTE]

17. Quels conseils ou commentaires souhaitez-vous formuler pour aider la CFP à améliorer ses programmes de recrutement de diplômés?

[QUESTION OUVERTE]

Les 4 dernières questions sont posées uniquement à des fins statistiques.

18. Pour quelle organisation travaillez-vous actuellement? (en sélectionner une)

- Voir la liste [InfoBase du GC - Répertoire des organisations et intérêts fédéraux \(tbs-sct.gc.ca\)](http://tbs-sct.gc.ca)
- Autre

19. Depuis combien de temps travaillez-vous pour la fonction publique fédérale à titre de gestionnaire ou de spécialiste en RH?

1. 2 ans et moins
2. 3 à 4 ans
3. 5 à 10 ans
4. Plus de 10 ans

20. Dans quelle province ou quel territoire travaillez-vous?

- Région de la capitale nationale
- Québec (sauf la région de la capitale nationale)
- Ontario (sauf la région de la capitale nationale)
- Terre-Neuve-et-Labrador
- Île-du-Prince-Édouard
- Nouvelle-Écosse
- Nouveau-Brunswick
- Manitoba
- Saskatchewan
- Alberta
- Colombie-Britannique
- Nunavut
- Territoires du Nord-Ouest
- Yukon
- À l'extérieur du Canada
- Préfère ne pas répondre

21. À quel groupe d'âge appartenez-vous?

1. 24 ans et moins
2. 25 à 29 ans
3. 30 à 34 ans
4. 35 à 39 ans
5. 40 à 44 ans
6. 45 à 49 ans
7. 50 à 54 ans
8. 55 à 59 ans
9. 60 ans ou plus
10. Préfère ne pas répondre

Annexe B. Guide de discussion

Points de vue des gestionnaires d'embauche et des spécialistes en ressources humaines sur les programmes et répertoires de recrutement de la Commission de la fonction publique

Formulaire de recrutement et guide pour les groupes de discussion et entrevues avec les gestionnaires d'embauche et spécialistes en ressources humaines (4e version)

Pour les examinateurs

Le tableau ci-après présente les modalités liées aux entrevues et groupes de discussion. Ce type de recherche est de nature qualitative, ce qui signifie que la valeur réside dans la compréhension approfondie des perceptions et des obstacles au moment de l'utilisation des programmes et des répertoires. Le champ d'observation de la recherche qualitative ne se veut donc pas exhaustif. Les données qualitatives ainsi recueillies s'ajouteront aux résultats statistiquement fiables tirés des enquêtes quantitatives qui sont prévues auprès des mêmes participants. Par expérience, nous savons que pour permettre une discussion approfondie qui ne dépasse pas le temps alloué, le nombre idéal de participants se situe entre 6 et 8. Pour réduire au minimum le fardeau de la recherche et assurer une participation adéquate, nous recommandons que les séances ne durent pas plus de 90 minutes, idéalement de 60 à 75 minutes.

Méthode de collecte des données	Public cible	Langue
1 groupe de discussion en ligne (de 6 à 8 participants)	Spécialistes en ressources humaines (RH) ayant une expérience récente de l'utilisation des programmes et répertoires de la Commission de la fonction publique(CFP). Garantir la représentation de différents ministères et organismes et de divers types de programmes utilisés.	Anglais
1 groupe de discussion en ligne (de 6 à 8 participants)	Spécialistes en RH n'ayant aucune expérience récente de l'utilisation des programmes et répertoires de la CFP. Cibler les personnes qui connaissent les programmes et répertoires de la CFP, et garantir la représentation de différents ministères et organismes.	Anglais
1 groupe de discussion en ligne (de 6 à 8 participants)	Gestionnaires d'embauche ayant une expérience récente de l'utilisation des programmes et répertoires de la CFP. Garantir la représentation de différents ministères et organismes, et de divers types de programmes utilisés.	Anglais
1 groupe de discussion en ligne (de 6 à 8 participants)	Gestionnaires d'embauche n'ayant aucune expérience récente de l'utilisation des programmes et répertoires de la CFP. Cibler les personnes qui connaissent les programmes et répertoires de la CFP, et garantir la représentation de différents ministères et organismes.	Anglais
1 groupe de discussion en ligne (de 6 à 8 participants)	Gestionnaires d'embauche et spécialistes en RH ayant une expérience récente de l'utilisation des programmes et répertoires de la CFP. Garantir la représentation de différents ministères et organismes et de divers types de programmes utilisés.	Français

1 groupe de discussion en ligne (de 6 à 8 participants)	Gestionnaires d'embauche et spécialistes en RH n'ayant aucune expérience récente de l'utilisation des programmes et répertoires de la CFP. Cibler les personnes qui connaissent les programmes et les répertoires de la CFP et garantir la représentation de différents ministères et organismes.	Français
8 entrevues approfondies en ligne/téléphoniques	Chefs des RH de ministères et d'organismes désignés par la CFP.	Français ou anglais

Formulaire de recrutement

Nous vous remercions de prendre le temps de nous faire part de vos commentaires.

Nous espérons inclure un large éventail d'expériences et de points de vue dans nos groupes de discussion. Pour nous aider à cet égard, nous souhaitons vous poser quelques questions (moins de 5 minutes).

Q1. Lequel des énoncés ci-après décrit le mieux votre rôle actuel dans la fonction publique du Canada?

1. Je suis gestionnaire et je participe à l'embauche d'employés.
2. Je suis chef des RH de mon ministère ou organisme.
3. Je suis spécialiste en RH.
4. Aucune de ces réponses.

[SI LA RÉPONSE EST « AUCUNE DE CES RÉPONSES » : REMERCIEMENT ET MESSAGE DE FIN]

Message de fin : Nous vous remercions pour votre intérêt. La discussion de groupe s'adresse aux spécialistes en RH ou aux personnes participant à la prise de décisions sur le recrutement d'employés à la fonction publique du Canada.

Q2. Au cours des 5 dernières années, quels types de candidats parmi les suivants avez-vous embauchés? Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent.

1. Étudiants à temps plein de niveau postsecondaire.
2. Diplômés collégiaux et universitaires.
3. Titulaires de diplômes d'études supérieures qui pourraient occuper des postes du domaine des politiques
4. Répertoires ciblant l'un des groupes d'équité en matière d'emploi
5. Aucune de ces réponses.

[SI LA RÉPONSE EST « AUCUNE DE CES RÉPONSES » : REMERCIEMENT ET MESSAGE DE FIN]

Message de fin : Nous vous remercions de votre intérêt. La discussion de groupe s'adresse aux spécialistes en RH ou aux personnes participant à la prise de décisions sur le recrutement d'employés à la fonction publique du Canada.

Q3. Toujours au cours des 5 dernières années, avez-vous utilisé l'un des programmes ou répertoires de recrutement suivants de la CFP? Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent.

1. Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE)
2. Programme postsecondaire d'enseignement coopératif/de stages (Coop)

3. Programme des adjoints de recherche (PAR)
4. Recrutement postsecondaire (RPS)
5. Recrutement de leaders en politiques (RLP)
6. Autre programme ou répertoire de recrutement de la CFP
7. Aucune de ces réponses

[POSER LA Q4 SEULEMENT AUX PERSONNES QUI RÉPONDENT « AUCUNE DE CES RÉPONSES »; SINON, ALLER À LA Q5.]

Q4. Au cours des 5 dernières années, quelle était la principale raison pour laquelle vous n'avez pas utilisé les programmes ou répertoires de recrutement de la CFP?

1. Je n'étais pas au courant de l'existence des programmes et répertoires de la CFP.
2. J'ai oublié d'utiliser les programmes et répertoires de la CFP ou je n'y ai pas pensé.
3. Je n'avais pas besoin d'utiliser les programmes et répertoires de la CFP.
4. Je ne pensais pas que les programmes et répertoires de la CFP seraient utiles.
5. J'étais d'avis que le processus d'utilisation des programmes et répertoires de la CFP était trop compliqué.
6. Je ne me souviens plus.
7. Autre raison.

[LIMITER À 3 LE NOMBRE DE PARTICIPANTS QUI RÉPONDENT « JE N'ÉTAIS PAS AU COURANT » POUR LES GROUPES N'AYANT AUCUNE EXPÉRIENCE RÉCENTE.]

Q5. Dans quel ministère ou organisme travaillez-vous?

Ajouter la liste des ministères ou organismes qui est disponible ici : <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/min.html>

Q6. Veuillez indiquer à laquelle des séances suivantes vous pouvez participer. Il est possible d'en choisir plus d'une. Nous vous inscrirons à une séance en fonction de la disponibilité.

[INDIQUER LES DATES ET LES HEURES PERTINENTES EN FONCTION DE LA PRÉSÉLECTION.]

Introduction

- Remerciez les participants.
- Présentez-vous et présentez Ipsos.
- Expliquez l'objectif : comprendre vos perceptions et votre expérience de l'utilisation des programmes et répertoires de recrutement de la Commission de la fonction publique.
- Expliquez le format : il s'agit d'une conversation, mais des commentaires peuvent être saisis dans la fenêtre de clavardage.
- Expliquez ce qui suit : les réponses sont consignées, la participation à la discussion est volontaire, les réponses sont confidentielles (celles-ci ne seront pas liées aux participants), et les renseignements personnels fournis seront protégés en vertu de la Loi sur la protection des renseignements personnels.
- Présentation : nom, ministère ou organisme, années de service à titre de gestionnaire ou de spécialiste en RH au gouvernement du Canada.

Préparation : principaux défis d'embauche

Pour la discussion d'aujourd'hui, j'aimerais que vous focalisiez sur les postes qui pourraient être pourvus par : des étudiants à temps plein, des diplômés de collèges et d'universités, et des titulaires de diplômes d'études supérieures qui

pourraient occuper des postes du domaine des politiques, et des répertoires ciblant l'un des groupes d'équité en matière d'emploi.

- Quels sont les principaux défis ou nouveaux enjeux liés à la dotation de postes de niveau d'entrée?
- Qu'en est-il des postes de niveaux intermédiaires ou supérieurs? Les défis sont-ils différents de ceux dont nous venons de parler?
- De quelle façon, le cas échéant, la pandémie a-t-elle aggravé ces difficultés?
- Comment surmontez-vous ces défis? Quelles mesures ont fonctionné, et pourquoi?

Principales ressources permettant de répondre aux besoins d'embauche

- Quelles sont les principales ressources vers lesquelles vous vous tournez lorsque vous pourvoyez des postes pour étudiants? Pour diplômés? Aux niveaux intermédiaires ou supérieurs? POUR CHAQUE ÉLÉMENT, POSER LES QUESTIONS SUIVANTES :
 - Quelles sont les principales raisons pour lesquelles vous vous tournez vers ces ressources?
 - Qu'appréciez-vous le plus de ces ressources?
- Y a-t-il des inconvénients à utiliser ces ressources?
- METTRE L'ACCENT SUR LES RESSOURCES SOULEVÉES QUI NE SONT PAS OFFERTES PAR LA CFP. GARDER LES RESSOURCES DE LA CFP POUR LA PROCHAINE SECTION.

Connaissance et expérience de l'utilisation des programmes et répertoires de recrutement de la CFP

Vous verrez à votre écran les programmes et répertoires de la Commission de la fonction publique (CFP). [AFFICHER : [CPRO-placemat-infographic-2018-v6_FR.pdf](#)]

POUR LES PARTICIPANTS AYANT UNE EXPÉRIENCE RÉCENTE

- Dans quelle mesure connaissez-vous ces programmes et répertoires? Comment avez-vous appris leur existence?
- Quels programmes et répertoires avez-vous utilisés pour recruter des candidats? POSER CES QUESTIONS POUR CHAQUE TYPE DE CANDIDATS (ÉTUDIANTS ET AUTRES). LES AUTRES QUESTIONS DOIVENT ÊTRE RÉPÉTÉES POUR CHAQUE PROGRAMME.
- Quel mot résume le mieux votre expérience d'utilisation de ces programmes et répertoires?
- Qu'est-ce qui vous a motivé à utiliser ces programmes et répertoires plutôt que d'autres ressources? POUR LES PROFESSIONNELS DES RH : Qu'est-ce qui vous amène à recommander à votre clientèle des programmes ou répertoires de la CFP. Qu'est-ce qui vous amène à ne pas les recommander?
- Quelles attentes, le cas échéant, aviez-vous avant d'utiliser ces programmes ou répertoires?
- Quels sont les avantages d'utiliser ces programmes ou répertoires?
- Souhaitez-vous nous faire part de points négatifs?
- Qu'est-ce que l'utilisation de ces programmes a donné? Avez-vous été en mesure d'embaucher un candidat ou un étudiant recommandé par le programme? Si la réponse est « non », pourquoi?
- Ultimement, vos attentes ont-elles été satisfaites?
- Comment ces programmes et répertoires se comparent-ils aux autres possibilités de recrutement (celles de votre ministère ou organisme) que vous utilisez aussi? Les programmes et répertoires de la CFP ressemblent-ils à d'autres ressources, ou sont ils différents? Quelles sont les ressemblances ou différences?
- Selon vous, qu'est-ce que la CFP devrait faire ou améliorer pour que vous continuiez à utiliser ses programmes et ses répertoires?

POUR LES PARTICIPANTS N'AYANT AUCUNE EXPÉRIENCE RÉCENTE

- Que savez-vous, le cas échéant, des programmes et répertoires de la Commission de la fonction publique (CFP)? Quelle est votre impression générale de ces programmes et de ces répertoires? Qu'est-ce qui cause cette impression? Les programmes et les répertoires de la CFP? Ressemblent-ils à d'autres ressources, ou sont-ils différents? Quelles sont les ressemblances ou différences?
- Nous souhaitons obtenir vos commentaires précisément parce que vous n'avez pas utilisé ces programmes et répertoires au cours des 3 à 5 dernières années. Aidez-nous à comprendre pourquoi.
- Qu'est-ce qui vous empêche d'utiliser ces programmes ou répertoires? POUR LES PROFESSIONNELS DES RH : Qu'est-ce qui vous empêche de recommander ces programmes et répertoires à votre clientèle?
- Quels sont les éléments qui sont offerts par d'autres ressources, mais qui ne sont pas proposés par les programmes de la CFP? Selon vous, qu'est-ce que la CFP devrait faire ou améliorer pour que vous utilisiez ses programmes et répertoires pour la première fois?

Analyse approfondie des occasions d'amélioration

J'aimerais examiner certains aspects de l'utilisation des programmes et répertoires pour savoir ce que vous en pensez. LE TEMPS PASSÉ SUR CHAQUE POINT VARIERA EN FONCTION DE CE QUI RESSORT DU GROUPE À LA SECTION PRÉCÉDENTE.

Communication et promotion des programmes et répertoires de la Commission de la fonction publique

- Concernant la promotion des programmes et répertoires de recrutement auprès des gestionnaires et professionnels des RH comme vous, quelles sont les mesures qui donnent des résultats et que la CFP devrait continuer d'utiliser?
- Que suggérez-vous pour que les gestionnaires d'embauche et spécialistes en RH pensent en premier lieu à utiliser ces programmes et répertoires de recrutement?
- Pour ce qui est de la communication et de la promotion, sur quoi faudrait-il mettre l'accent pour susciter l'intérêt des gestionnaires d'embauche et des spécialistes en RH?
- Les documents de promotion actuels soulignent que ces programmes... sont accessibles toute l'année? ... sont gratuits? ... sont offerts partout au Canada? ... sont accessibles aux groupes visés par l'équité en matière d'emploi? ... vous font gagner du temps? ... sont accessibles aux candidats qui souhaitent faire carrière au gouvernement du Canada? ... vous permettent de mieux évaluer les candidats en fonction des exigences particulières de votre poste? POUR CHAQUE ÉLÉMENT, POSER LES QUESTIONS SUIVANTES : Selon vous, s'agit-il d'une caractéristique attrayante ou non? Dans quelle mesure s'agit-il d'un argument clé de promotion des programmes de la CFP? Qu'est-ce qui vous fait dire cela?
- Quel est le principal élément que vous recherchez?
- Qu'aimeriez-vous savoir sur ces programmes et répertoires qui pourraient vous inciter à les utiliser?

Recommandations et jumelage de candidats

- Si vous avez sollicité des candidats en utilisant les programmes et répertoires de recrutement de la Commission de la fonction publique, comment s'est déroulée votre expérience? POSER DES QUESTIONS CONCERNANT : le nombre de candidats proposés, les délais, la qualité des conseils et des services reçus.
- Le processus de demande convenait-il à vos besoins? POSER DES QUESTIONS CONCERNANT : la clarté, le format.
- À quoi ressemblerait un processus idéal?

Qualité des candidats

- Que pensez-vous de la qualité des candidats inscrits à ces programmes et répertoires de recrutement? Qu'est-ce qui vous donne cette impression?
- Comment définissez-vous la qualité? Est-elle fondée sur... la qualité de la scolarité? ... l'expérience de travail? ... la façon dont la personne se présente durant l'entrevue? ... son degré de réussite aux examens et entrevues? Votre définition de la qualité diffère-t-elle selon que le candidat est étudiant, diplômé ou plus expérimenté?
- POUR CHAQUE PROGRAMME, POSER LA QUESTION SUIVANTE : Qu'aimeriez-vous savoir sur les candidats ou les processus de présélection pour vous assurer que les candidatures proposées par le programme ou le répertoire sont d'une grande qualité?
- Avez-vous d'autres suggestions pour améliorer la qualité des candidatures ou pour que ces dernières répondent mieux aux besoins de votre ministère ou organisme?
- Et si je vous disais que... [ESPACE RÉSERVÉ POUR TOUT RENSEIGNEMENT SUR LE PROCESSUS DE PRÉSÉLECTION QUE NOUS POUVONS TRANSMETTRE AUX PARTICIPANTS POUR ÉVALUER LES RÉACTIONS.]

Fin (5 minutes)

Je n'ai plus d'autres questions. Merci beaucoup pour tous les commentaires que vous nous avez transmis aujourd'hui. Vous nous avez donné de bonnes suggestions. Avez-vous un dernier commentaire ou une dernière réflexion à formuler à la Commission de la fonction publique sur la façon dont elle peut encourager un plus grand nombre de gestionnaires d'embauche et de spécialistes en RH à utiliser ses programmes et répertoires?