



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

Compte rendu sommaire

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 : 2022-09-27

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

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

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.

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

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).

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 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 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 (OEEH). 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.