



Examen du Programme des droits de priorité

Direction de la vérification interne et de l'évaluation

Comité de mesure du rendement et d'évaluation (CMRE)

9 mars 2022



Table des matières

3

Sigles

4

Sommaire

8

Examen du Programme des
droits de priorité

11

Contexte du Programme

17

Programme de la sensibilisation et
de la satisfaction

24

Tendances de dotation et
infrastructure du Programme

30

Recommandations et plan
d'action de gestion

33

Annexes

Sigles

CGD - Comité de gestion de la direction

MDN - Ministère de la Défense nationale

RH - Ressources humaines

CVI - Comité de vérification interne

DVIE – Direction de la vérification interne et de l'évaluation

BP - Bénéficiaire de priorité

PDP - Programme des droits de priorité

SGIP - Système de gestion de l'information sur les priorités

CFP - Commission de la fonction publique

LEFP - *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*

REFP - Règlement sur l'emploi dans la fonction publique

GRC – Gendarmerie royale du Canada

ACC – Anciens Combattants Canada

LEAC - *Loi sur l'embauche des anciens combattants*

Sommaire

Sommaire

Justification à l'appui
des recommandations

Sommaire (1 de 2)

L'examen du Programme des droits de priorité a été effectué conformément au plan de vérification interne et d'évaluation 2021-2023 de la Commission de la fonction publique du Canada. Couvrant la période de juillet 2015 à mai 2021, cet examen visait à mesurer l'efficacité du programme et le niveau de satisfaction à l'égard des services, outils et ressources qui appuient la prestation du programme, et à déterminer dans quelle mesure ils répondent aux objectifs et priorités du programme.

Le programme administre, supervise et assure le suivi des pratiques de dotation liées à l'application des droits de priorité. Les bénéficiaires d'un des [11 types de droits](#) de priorité doivent être nommés à des postes dans la fonction publique fédérale avant toutes les autres personnes, pourvu qu'ils possèdent les qualifications essentielles et répondent aux conditions d'emploi.

Bénéficiaires de priorité

Les bénéficiaires de priorité participent activement à la recherche d'emploi et ont divers degrés de connaissance des services, ressources et outils du programme. Leur niveau de satisfaction diminuait toutefois aux étapes suivant l'inscription initiale au programme. Ils étaient ainsi moins satisfaits du processus de prise en considération par les organismes d'embauche et étaient insatisfaits du soutien reçu du programme, des ressources humaines et des gestionnaires. Ils ont jugé que les critères de

recherche utilisés dans le Système de gestion de l'information sur les priorités sont trop limités et ne permettent pas de repérer les possibilités d'emploi correspondant à leurs préférences.

Gestionnaires

Les gestionnaires reconnaissent que le répertoire des bénéficiaires de priorité représente un bassin de talents qui donne accès à des personnes talentueuses ayant de l'expérience, des connaissances et une bonne connaissance de la fonction publique. Ils étaient moins sensibilisés à leurs rôles et responsabilités et comptaient entièrement sur leurs spécialistes en ressources humaines.

Leur plus grand défi était le moment prescrit pour prendre en considération les bénéficiaires de priorité, puisque le programme exige que les gestionnaires choisissent le type du processus de nomination avant de prendre en considération les bénéficiaires de priorité. Les gestionnaires ont aussi indiqué que leur pouvoir discrétionnaire en matière de nomination est limité et leurs possibilités de gestion des talents sont réduites. Ils ont estimé également que le jumelage effectué par le système ne fournissait pas les candidats qui convenaient pour leur poste et ont souhaité avoir une meilleure idée des ensembles de compétences disponibles dans le bassin de talents.

Sommaire (2 de 2)

Spécialistes en ressources humaines

Les spécialistes en ressources humaines connaissent très bien leurs rôles et responsabilités, ainsi que les services, ressources et outils du programme. Ils ont indiqué un niveau élevé de satisfaction à l'égard du soutien reçu du programme, du système et de l'orientation du programme. Ils ont une opinion positive du système et ont exprimé le besoin d'avoir accès à des fonctionnalités additionnelles pour faciliter leur travail et permettre aux gestionnaires de mener des recherches dans le bassin de talents et aux bénéficiaires de priorité de gérer leurs recherches d'emploi.

Tendances en matière de nomination

Les données du programme indiquent que l'intérêt des bénéficiaires de priorité pour les possibilités d'emploi a diminué, même si le nombre des demandes d'autorisation en matière de priorité a augmenté. Au cours de la période d'examen, on a observé un virage vers une approche axée sur le partage des responsabilités dans la recherche d'emploi : les bénéficiaires de priorité tendent de plus en plus à mener leurs recherches d'emplois de façon indépendante au lieu de compter uniquement sur le programme pour repérer les possibilités d'emploi au moyen du système. L'analyse a révélé que les personnes en situation de handicap et les membres des minorités visibles se fiaient au processus de jumelage avec les possibilités d'emploi par le système

et qu'il était moins probable que ces personnes obtiennent une nomination après avoir mené une recherche d'emploi indépendante.

Infrastructure du Programme

Les intervenants internes sont d'avis que le programme n'a pas réussi à mettre en valeur les mérites de son système auprès des comités de planification informatique et de gouvernance. Cela a entraîné une stagnation dans la mise en œuvre des fonctionnalités du système pour répondre aux besoins des utilisateurs. Selon les intervenants internes, le système fonctionne bien et les problèmes de rendement actuels sont principalement liés au codage. Les intervenants internes ont estimé que le projet de [Transformation de la plateforme Emplois GC](#) offre une excellente occasion d'automatiser les processus et d'atténuer les risques.

Justification à l'appui des recommandations

Justification de la recommandation 1

Les gestionnaires ont indiqué qu'ils sont préoccupés, car le processus de dotation est avancé lorsque le programme les oblige à prendre en considération des bénéficiaires de priorité. Ils ont également indiqué être préoccupés par les effets sur leur pouvoir discrétionnaire en matière de prise de décisions d'embauche et par le manque d'efficacité du processus de jumelage du système.



Recommandation 1

Accroître l'accès des gestionnaires aux bénéficiaires de priorité pour améliorer la prise en considération et élargir les activités de sensibilisation à leur intention.

Justification de la recommandation 2

Le niveau de satisfaction des bénéficiaires de priorité diminue entre l'inscription initiale au programme et le moment où ils sont pris en considération pour des postes par un ministère ou un organisme. Bon nombre d'entre eux ont déclaré que le programme ne fonctionnait pas bien pour eux, qu'ils recevaient un soutien inadéquat et que le jumelage avec les possibilités d'emploi ne correspondait pas à leurs compétences.



Recommandation 2

Accroître l'accès aux possibilités d'emploi pour les bénéficiaires de priorité et harmoniser le soutien qui leur est offert.

Justification de la recommandation 3

Comparativement à l'ensemble des bénéficiaires de priorité, les personnes en situation de handicap et les membres des minorités visibles étaient moins susceptibles d'obtenir une nomination lorsqu'ils cherchaient un emploi de façon autonome en vertu de leur statut prioritaire plutôt que dans le cadre du processus de présentation du système. Cette constatation révèle un manque d'équité dans l'expérience de recherche d'emploi des bénéficiaires de priorité issus des groupes visés par l'équité en matière d'emploi.



Recommandation 3

Le programme devrait éliminer les obstacles systémiques liés à l'expérience de recherche d'emploi des bénéficiaires de priorité.

Justification de la recommandation 4

Même s'ils sont satisfaits du Système de gestion de l'information sur les priorités, les spécialistes en ressources humaines ont indiqué que certaines fonctionnalités ne répondaient pas aux besoins en dotation de leur organisation.



Recommandation 4

Améliorer les fonctionnalités du système, explorer les solutions informatiques pour répondre aux besoins en dotation des ministères et organismes et favoriser une meilleure intégration des systèmes.

Examen du Programme des droits de priorité

Introduction

Approche de l'examen

Présentation



Cette icône représente des renseignements liés à l'expérience de divers groupes de bénéficiaires de priorité.

La Direction de la vérification interne et de l'évaluation a mené un examen du Programme des droits de priorité au cours de l'exercice 2020-2021. Cet examen a été réalisé avec le soutien de la Direction du soutien à la dotation, des priorités et des activités politiques, conformément au Plan d'évaluation 2021-2023 approuvé par l'organisation et à la Politique sur les résultats du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Couvrant la période de juillet 2015 à mai 2021, cet examen visait à mesurer l'efficacité du programme et le niveau de satisfaction à l'égard des services, outils et ressources actuels appuyant la prestation du programme, en plus d'évaluer dans quelle mesure ils répondent à ses objectifs et priorités.

Approche

Méthodes

Plusieurs sources de données ont été utilisées pour mener cet examen, notamment :

- Des entrevues avec des administrateurs de programme et des intervenants au sein de la Commission, ainsi qu'avec des spécialistes en ressources humaines externes, y compris un nombre limité de gestionnaires (n=25);
- Des sondages auprès des gestionnaires d'embauche (n=145), des spécialistes en ressources humaines (n=290) et des bénéficiaires de priorité (n=288);
- L'examen des outils et des guides du programme, et des études connexes;
- L'examen des données administratives du Système de gestion de l'information sur les priorités.

Pour de plus amples renseignements sur les méthodes utilisées et les limites, voir l'[annexe A](#).

Questions d'examen

L'examen a été effectué en tenant compte du modèle logique du programme et des questions d'examen suivantes :

1. Dans quelle mesure les intervenants du programme connaissent-ils le Programme des droits de priorité, ses services, ses ressources et l'information fournie?
2. Dans quelle mesure les attentes des intervenants liées au programme sont-elles satisfaites?
3. Dans quelle mesure le processus de jumelage et de repérage des bénéficiaires de priorité a-t-il réussi à maintenir l'emploi des bénéficiaires de priorité?
4. Dans quelle mesure l'infrastructure du programme permet-elle de répondre aux priorités du programme?

Voir le modèle logique à l'[annexe B](#) et une matrice d'examen détaillée à l'[annexe C](#).

Contexte

Le Programme des droits
de priorité

Un paysage en évolution

Évaluations et
vérifications antérieures
du Programme

Pleins feux sur les outils
du Programme

Processus de
considération des
priorités

Le Programme des droits de priorité

La [Loi sur l'emploi dans la fonction publique](#) et le [Règlement sur l'emploi dans la fonction publique](#) accordent à certaines personnes qui satisfont à des conditions particulières le droit d'être nommées à des postes dans la fonction publique fédérale avant toutes les autres personnes pourvu qu'elles possèdent les qualifications essentielles et répondent aux conditions d'emploi. Le programme est responsable de l'administration, de la supervision et du suivi des pratiques de dotation liées à l'application des droits de priorité. Le programme aide les personnes concernées à composer avec certains événements professionnels ou personnels, en leur donnant accès à des possibilités d'emploi dans la fonction publique fédérale. Les gestionnaires utilisent cette réserve de talents pour répondre rapidement aux besoins en dotation et contribuer au maintien des connaissances, des compétences et de l'expérience acquises par ces fonctionnaires.

Le programme est appuyé par un cadre stratégique qui comprend la Politique de nomination et la Directive sur l'administration des priorités. La politique décrit les exigences relatives aux droits de priorité, tandis que la directive décrit les rôles et responsabilités des bénéficiaires de priorité, des ministères et organismes et de la Commission de la fonction publique. Le programme dispose de plusieurs ressources pour aider les différents intervenants, notamment le Système de gestion de l'information sur les priorités, qui soutient la prise en considération des bénéficiaires de priorité.

Les 11 types de droits de priorité sont définis à [l'annexe D](#).

Un paysage en évolution

La dotation fédérale a été touchée par diverses interventions et initiatives, dont certaines ont également eu une incidence sur le Programme des droits de priorité.

Le Plan d'action pour la réduction du déficit de 2012 a entraîné un afflux de plus de 3 000 fonctionnaires excédentaires bénéficiant d'un droit de priorité pendant 3 ans. Les fonctionnaires excédentaires représentaient 64 % de l'ensemble des bénéficiaires de priorité en 2012-2013. Pour faire face à cette situation, le secteur responsable du programme des droits de priorité a mis en œuvre des améliorations au Système de gestion de l'information sur les priorités afin d'accroître la transparence pour les bénéficiaires de priorité en ce qui concerne la prise en considération de leur candidature et les résultats de leur évaluation. Le Portail sur les priorités a également été mis en ligne pour permettre aux bénéficiaires de priorité de s'inscrire au système et de gérer leur profil.

Depuis l'adoption de la Loi sur l'embauche des anciens combattants, en 2015, le programme a employé 2 conseillers aux anciens combattants, des anciens membres des Forces armées canadiennes qui appuient les anciens combattants bénéficiant d'un droit de priorité afin de faciliter leur transition de la carrière militaire à une carrière dans la vie civile. Leur rôle consiste à fournir de l'information et des conseils sur le programme à l'intention des anciens combattants libérés pour des raisons médicales et à défendre leurs intérêts auprès des ministères et organismes. Les membres des Forces armées canadiennes libérés pour des raisons médicales et qui bénéficient d'un droit de priorité représentaient 33 % de l'ensemble des bénéficiaires de priorité en 2020-2021.

Le lancement de la Politique de nomination en 2016 visait à accorder à chaque administrateur général plus de souplesse dans son cadre de dotation, en tenant compte de son contexte opérationnel particulier. En conséquence, les ministères et organismes ont cherché à obtenir encore plus

d'assouplissements par rapport au programme d'administration des priorités pour répondre à leurs besoins particuliers en matière de dotation. La nouvelle politique a également entraîné des changements dans les pratiques de surveillance de la Commission de la fonction publique en matière de dotation.

Les données sur la dotation montrent que le nombre des nominations de bénéficiaires de priorité a constamment diminué, alors que le nombre de demandes d'autorisation en matière de priorité a continué d'augmenter de façon constante au cours de la période d'examen. On comptait au total 465 nominations de bénéficiaires de priorité pendant l'exercice 2020-2021, soit le nombre le moins élevé depuis 10 ans. Le secteur responsable du programme a mené une analyse pour mieux comprendre cette baisse. En plus des initiatives décrites ci-dessus, le secteur responsable du programme a permis de cerner certains facteurs clés, notamment :

- des changements dans la composition de la population de bénéficiaires de priorité;
- une diminution du nombre de réponses aux notifications de possibilités d'emploi;
- une plus grande probabilité que les bénéficiaires de priorité soient jugés qualifiés dans le cadre des processus de nomination externes.

L'un des principaux résultats livrables du Plan d'affaires intégré de la Commission de la fonction publique pour 2021-2022 comprend l'établissement et l'approbation d'un cadre modernisé pour transformer le Programme des droits de priorité.

Évaluations et vérifications internes antérieures



Évaluation du Programme d'administration des priorités en 2011

Principales constatations :

- le programme est considéré comme étant très pertinent;
- préoccupations concernant la qualité des présentations;
- compréhension insuffisante des rôles et responsabilités.

Réponse du programme :

- améliorations du système – augmentation de la transparence (rétroaction);
- création du Portail sur les priorités;
- établissement d'une communauté de pratique;
- mise en œuvre de la Directive sur l'administration des priorités.



Vérification du Programme d'administration des priorités 2016

Principales constatations :

- exécution efficace des tâches du programme;
- manque d'efficacité des présentations;
- limites de la surveillance et du suivi des cas.

Réponse du programme :

- la présélection est passée aux ministères et organismes;
- création du programme d'orientation;
- les améliorations et la transformation des processus opérationnels ne se sont pas entièrement concrétisées en raison des changements apportés aux priorités de la Commission de la fonction publique..



Évaluation conjointe de la mise en œuvre de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* en 2020 (en partenariat avec le ministère de la Défense nationale et Anciens Combattants Canada)

Principales constatations :

- les initiatives de mise en œuvre de la Loi sont pertinentes et appuient les priorités du gouvernement;
- une approche coordonnée est nécessaire pour tirer profit des dispositions de la Loi;
- il subsiste des obstacles au transfert de l'expérience et des compétences militaires;
- les anciens combattants ont mentionné que les nominations prioritaires correspondaient bien à leurs compétences.

La mise en œuvre des réponses aux recommandations est en cours.

Pleins feux sur les outils du programme



Le Programme d'orientation pour les bénéficiaires de priorité :

- a été lancé en décembre 2018, comme programme d'intégration non obligatoire pour les bénéficiaires de priorité;
- offre des vidéos, des séances dirigées et un guide en ligne pour expliquer les droits de priorité, les rôles et responsabilités des intervenants et le processus de prise en considération des bénéficiaires de priorité; y compris les outils de recherche d'emploi.



Le Guide sur les droits de priorité :

- fournit des renseignements généraux sur les droits de priorité, y compris le processus d'inscription et de demande d'autorisation en matière de priorité;
- présente des renseignements détaillés sur chaque type de droit de priorité, y compris les critères d'admissibilité pour chaque type de droit de priorité.



Le Centre de soutien du Système de gestion de l'information sur les priorités

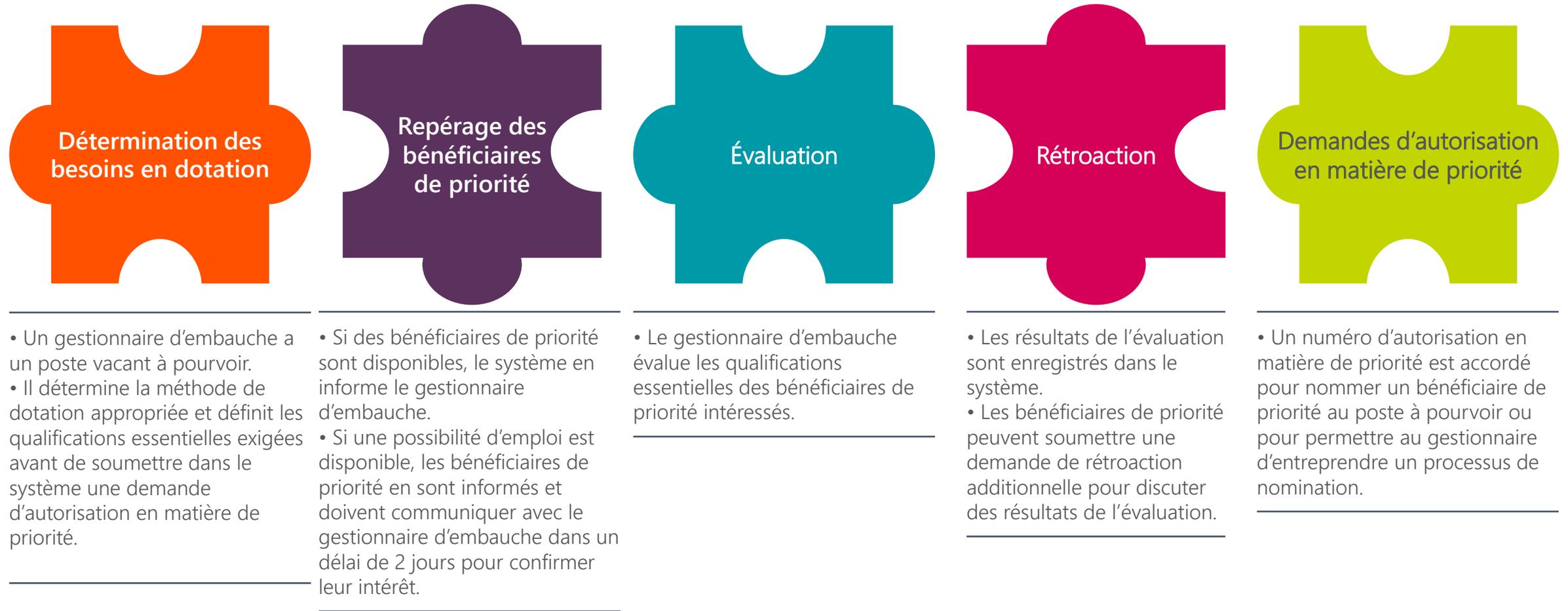
- ce service est offert aux utilisateurs internes du gouvernement du Canada pour appuyer les spécialistes en ressources humaines et les gestionnaires d'embauche;
- il fournit des tutoriels, des références et du matériel didactique sur les instructions à suivre, notamment pour remplir une demande d'autorisation en matière de priorité, pour fournir de la rétroaction, pour remplir une demande d'inscription et produire des rapports.



Étant donné que ces documents sont des ressources clés sur les droits de priorité, il est essentiel de tenir l'information à jour pour les intervenants du programme.

Processus de prise en considération des bénéficiaires de priorité

Les gestionnaires doivent prendre en considération les bénéficiaires de priorité avant toutes les autres personnes, en vérifiant dans le bassin de talents prioritaires si certains bénéficiaires répondent à leurs exigences. Les spécialistes en ressources humaines aident les gestionnaires en soumettant des demandes d'autorisation en matière de priorité dans le Système de gestion de l'information sur les priorités afin de mener ces recherches. L'émission d'un numéro d'autorisation en matière de priorité est requise pour presque tous les types de processus de nomination.



Sensibilisation et satisfaction à l'égard du programme

Les personnes bénéficiant d'un droit de priorité comprennent leur rôle, mais leur connaissance des ressources diffère

Connaître votre rôle et les ressources disponibles en tant que gestionnaire et en tant que RH

Le niveau de satisfaction des personnes bénéficiant d'un droit de priorité commence fort, mais diminue ensuite...

Le niveau de satisfaction des gestionnaires varie

Les spécialistes des RH sont satisfaits du Programme

Harmonisation des possibilités pour les gestionnaires et les RH, mais les défis ne sont pas les mêmes

Les bénéficiaires de priorité comprennent leur rôle, mais leur niveau de connaissance des ressources n'est pas le même

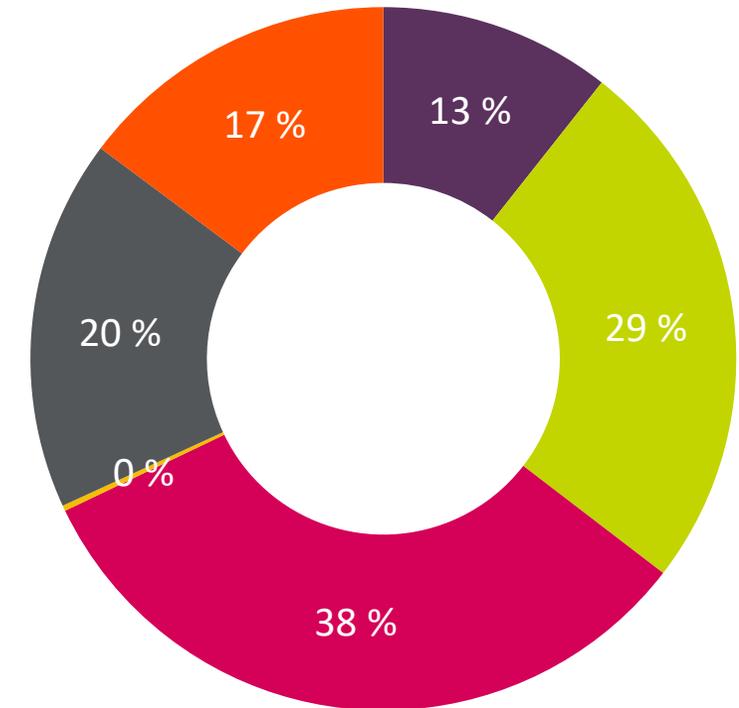
Participent activement à la recherche d'emploi

La compréhension de la façon dont les bénéficiaires de priorité se prévalent de leurs droits donne un aperçu du niveau de connaissance de leurs rôles et responsabilités. La majorité des bénéficiaires de priorité qui ont répondu au sondage ont indiqué qu'ils sont inscrits au système et cherchent activement un emploi; un plus faible pourcentage ont indiqué qu'ils avaient manifesté leur intérêt pour un poste et attendaient les résultats de leur évaluation. Un nombre relativement faible de répondants ont indiqué qu'ils ne cherchaient pas activement un emploi, même s'ils étaient bien inscrits au système. Quant aux nominations, près du quart des répondants ont indiqué avoir été nommés en raison de leur admissibilité à une nomination prioritaire et un plus petit nombre ont déclaré qu'ils ont été nommés après avoir mené une recherche d'emploi indépendante pendant qu'ils étaient admissibles à une nomination prioritaire.

Où et comment puis-je trouver des renseignements?

Plusieurs ressources sont disponibles pour aider les bénéficiaires de priorité à trouver un nouvel emploi. La majorité des bénéficiaires de priorité (53 %) connaissent le Portail sur les priorités, où ils peuvent y remplir leur demande d'inscription et gérer leur profil. Par contre, le même pourcentage de bénéficiaires de priorité (53 %) ont déclaré être moins au courant du fonctionnement du Système de gestion de l'information sur les priorités, le principal outil utilisé par les spécialistes en ressources humaines. Les bénéficiaires de priorité étaient peu familiarisés avec le programme d'orientation lancé dans le cadre d'une initiative mise en œuvre pour donner suite à la [Vérification du Programme des droits de priorité](#) en 2016 ou avec les renseignements disponibles sur le site Web du programme. Plus de 60 % des bénéficiaires de priorité ont déclaré n'avoir aucune connaissance ou seulement une connaissance minimale du soutien offert par les conseillers de programme et les spécialistes en ressources humaines. Voir le tableau détaillé des ressources du programme à l'[annexe E](#).

La plupart des bénéficiaires sont informés des droits de priorité par un gestionnaire ou un spécialiste en ressources humaines. Ils ont tendance à se fier davantage au bouche-à-oreille qu'aux renseignements officiels qui se trouvent sur les sites Web du gouvernement du Canada.



- Site Web, portails ou médias sociaux du gouvernement du Canada
- Gestionnaire ou superviseur
- Professionnel des ressources humaines
- Médias ou autres médias sociaux
- Bouche à oreille
- Autre

Sources : réponses au sondage

Les gestionnaires et les spécialistes en ressources humaines comprennent leurs rôles, mais les gestionnaires connaissent moins bien les ressources

Les gestionnaires comprennent leur rôle, mais sont moins au courant des ressources

Les gestionnaires d'embauche peuvent prendre en considération les bénéficiaires de priorité disponibles pour le poste vacant à pourvoir, mais ils peuvent aussi soutenir un bénéficiaire de priorité qui relève d'eux. Les gestionnaires qui comprennent bien leur rôle contribuent directement aux résultats du programme. La majorité des gestionnaires ont indiqué qu'ils avaient une connaissance « modérée » à « élevée » de leurs rôles et responsabilités. Plus de 50 % ont également indiqué avoir embauché ou pris en considération un bénéficiaire de priorité. Même si les pourcentages observés sont élevés, seulement 15 % des gestionnaires ont déclaré avoir fourni du soutien à un bénéficiaire de priorité.

Plus de 50 % des gestionnaires ont déclaré qu'ils n'avaient aucune connaissance sinon une connaissance minimale des services, des ressources et de l'information à leur disposition, à part la connaissance des lois et règlements touchant les droits de priorité. Les principaux outils mis à la disposition des gestionnaires comprennent les agents de liaison du programme des droits de priorité pour leur ministère ou organisme, l'information sur le site Web de la Commission de la fonction publique à propos du programme, le Guide sur les droits de priorité et la Directive sur l'administration des priorités. Les

gestionnaires ont indiqué que la connaissance et la compréhension du programme représentent un défi pour eux. Un certain nombre de gestionnaires ont également indiqué que le fait de pouvoir compter sur le soutien des spécialistes en ressources humaines fonctionnait bien pour eux.

Les spécialistes en ressources humaines ont un degré élevé de connaissance de leurs rôles

Les spécialistes en ressources humaines sont les principaux partenaires du programme pour appuyer l'administration et la supervision des droits de priorité. Leur niveau de sensibilisation est essentiel au succès du programme. La grande majorité des spécialistes en ressources humaines (92 %) ont indiqué avoir une connaissance « modérée » à « élevée » de leurs rôles et responsabilités, et plus de la moitié (52 %) ont indiqué en avoir une connaissance élevée. La plus grande partie des répondants ont indiqué qu'ils avaient fourni du soutien à un gestionnaire afin de prendre en considération un bénéficiaire de priorité, qu'ils avaient fourni du soutien à un bénéficiaire de priorité et qu'ils avaient fourni du soutien à un gestionnaire de leur organisation ayant un bénéficiaire de priorité relevant de ses ordres. Malgré ces niveaux élevés de sensibilisation, certains spécialistes en ressources humaines ont indiqué qu'ils souhaitaient mieux connaître le programme.

Les spécialistes en ressources humaines connaissent bien les ressources

Les spécialistes en ressources humaines ont déclaré avoir un niveau élevé de connaissance des services, des ressources et de l'information liés aux droits de priorité. Ils ont déclaré avoir de bonnes connaissances:

- du Système de gestion de l'information sur les priorités (72 %);
- de l'information liée au programme (site Web) (58 %);
- du Guide sur les droits de priorité (57 %).

Le seul taux de réponse inférieur à 50 % (correspondant à un niveau de connaissance « modérée » à « élevée ») concernait les superutilisateurs du système dans chaque ministère et organisme. L'examen des documents a permis de constater que des outils comme le Guide sur les droits de priorité et le Centre de soutien du Système de gestion de l'information sur les priorités fournissent des renseignements détaillés et des tutoriels permettant d'accomplir les tâches principales dans le système. Même si certains renseignements ne semblent plus à jour, ces outils fournissent des renseignements clés sur le programme à la communauté des ressources humaines. Voir les tableaux détaillés à [l'annexe F](#).

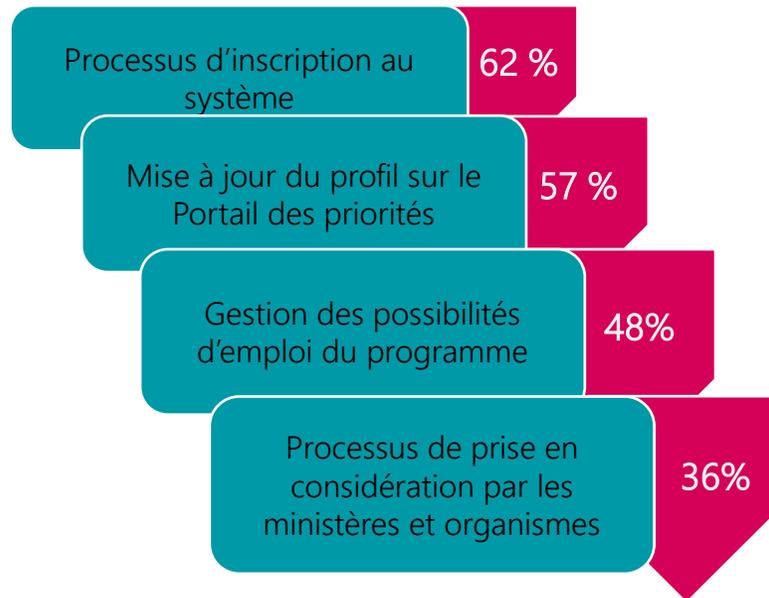
Sources : entrevues et réponses au sondage

Le niveau de satisfaction des bénéficiaires de priorité est élevé au début, mais diminue ensuite

Le fait d'avoir une idée de l'expérience des bénéficiaires de priorité dans le cadre du programme permet de savoir si les activités du programme les aident à chercher un emploi permanent. Les bénéficiaires de priorité ont indiqué avoir un niveau élevé de satisfaction à l'étape initiale d'inscription au programme. Cependant, le niveau de satisfaction diminue aux étapes suivantes du programme.

Les bénéficiaires de priorité ont exprimé un niveau de satisfaction modérée à l'égard du Système de gestion de l'information sur les priorités et du Portail sur les priorités. Ils étaient plus satisfaits du processus d'inscription et des options de mise à jour de leur profil.

En ce qui concerne la gestion des possibilités d'emploi par le système, les bénéficiaires de priorité ont mentionné que la notification des possibilités d'emploi fonctionnait bien pour eux mais que l'inefficacité du processus de jumelage avec les possibilités d'emploi posait un plus grand défi. Puisque le système utilise des critères de recherche limités, il ne tient pas compte de nombreux éléments que les bénéficiaires de priorité jugent importants pour leurs recherches d'emplois : visibilité accrue des possibilités d'emploi; options pour les profils de candidature, y compris les qualifications et attentes salariales; contrôle accru sur les niveaux de classification, les exigences du poste et les ministères et organismes pour lesquels ils souhaitent être pris en considération.



Source : Réponses au sondage



Les bénéficiaires de priorité issus d'un groupe visé par l'équité en matière d'emploi ont signalé des niveaux de satisfaction décroissants semblables à mesure qu'ils progressaient dans le programme. Deux exceptions concernaient les personnes en situation de handicap et les membres des minorités visibles. Les 2 groupes ont déclaré des niveaux de satisfaction plus élevés que tous les autres bénéficiaires de priorité à l'égard de la gestion des possibilités d'emploi par le système.

Orientation.

- Parmi les répondants, 53 % ont déclaré un faible niveau de satisfaction à l'égard de cette ressource, ce qui correspond au faible niveau de sensibilisation des ressources du programme.

Soutien et expérience

- Selon les résultats, 57 % des répondants ont déclaré un faible niveau de satisfaction à l'égard du soutien reçu de la part du programme et des gestionnaires, et 60 % à l'égard du soutien des spécialistes en ressources humaines.
- Un certain nombre de bénéficiaires de priorité ont indiqué que le programme ne fonctionnait pas bien et que leur expérience n'avait pas été positive.

Le niveau de satisfaction des gestionnaires varie

Satisfaction à l'égard des services, ressources et outils du programme

Lorsqu'on a demandé aux gestionnaires d'évaluer leur niveau de satisfaction à l'égard des services, des ressources et des outils du programme, les taux de réponse les plus élevés se trouvaient dans la catégorie « sans objet », sauf en ce qui concerne les conseils et orientations du programme. Le faible taux de réponse concernant leur niveau de satisfaction correspond à leur faible niveau de sensibilisation aux services, aux ressources et aux outils.

Embauche de la meilleure personne

La majorité des gestionnaires d'embauche ont estimé que l'obligation de nommer des bénéficiaires de priorité les empêche d'embaucher la meilleure personne. Comme les bénéficiaires de priorité doivent seulement posséder les qualifications essentielles, les gestionnaires d'embauche estiment que cela limite leur pouvoir discrétionnaire en matière d'évaluation et de nomination. Ils ont aussi indiqué que la nomination de bénéficiaires de priorité limite les possibilités de gestion des talents et de planification de la relève.

Les gestionnaires souhaitent un accès plus précoce au Système de gestion de l'information sur les priorités

Les gestionnaires ont souligné que le moment fixé pour la prise en considération des bénéficiaires de priorité représente un défi important pour eux. Puisque le système exige qu'ils indiquent dès le départ le type du processus de nomination, les gestionnaires peuvent souvent avoir déjà

envisagé diverses autres solutions afin de pourvoir au poste vacant, avant d'avoir eu le temps de prendre en considération les bénéficiaires de priorité. Au moment de soumettre une demande d'autorisation en matière de priorité, il peut arriver que le gestionnaire ait déjà trouvé un candidat qui réponde à ses attentes.

Jumelage de candidats

Les réponses qualitatives indiquent que les gestionnaires sont souvent insatisfaits du jumelage des bénéficiaires de priorité effectué par le système pour le poste à pourvoir. Certains ont déclaré qu'ils aimeraient avoir un meilleur accès au bassin ainsi que la possibilité d'utiliser différents critères de recherche, y compris en fonction de l'expérience, des compétences et des domaines d'intérêt des bénéficiaires de priorité, pour les aider à trouver le meilleur jumelage.

Soutien des spécialistes en ressources humaines

Lorsqu'on leur a demandé ce qui fonctionnait bien pour eux, la grande majorité des gestionnaires ont choisi le soutien qu'ils avaient reçu des spécialistes en ressources humaines.

Lois et règlements

Parmi les répondants, 40 % ont déclaré des niveaux de satisfaction positifs par rapport aux lois et règlements existants, conformément à leurs niveaux de sensibilisation.

Sources : entrevues et réponses au sondage

Les spécialistes en ressources humaines sont satisfaits du programme

Satisfaction à l'égard du programme

Les spécialistes en ressources humaines sont les principaux partenaires du programme et ils ont déclaré un niveau élevé de satisfaction à l'égard des services, des ressources et des outils du programme.

- 86 % sont satisfaits de la clarté et 85 % sont satisfaits de la rapidité des réponses reçues du secteur responsable du programme
- 85 % sont satisfaits des lois et des règlements
- 84 % sont satisfaits du Système de gestion de l'information sur les priorités
- 84 % sont satisfaits des directives du programme

Les conseillers du programme et les conseillers aux anciens combattants sont considérés comme des personnes motivées, rapides et accueillantes. Les activités qui ont fait l'objet de commentaires positifs incluaient les séances de sensibilisation adaptées aux besoins des organisations, la communauté de pratique, le Guide sur les droits de priorité, le Centre de soutien du Système de gestion de l'information sur les priorités, le programme d'orientation et la boîte à outils sur les droits de priorité pour les gestionnaires

et spécialistes en ressources humaines (notamment les témoignages).

Satisfaction à l'égard du Système de gestion de l'information sur les priorités

Les principaux utilisateurs sont les spécialistes en ressources humaines. Ils utilisent le système pour effectuer diverses tâches : inscription initiale; soumission des demandes d'autorisation en matière de priorité; production de rapports. Les spécialistes en ressources humaines ont exprimé des points de vue positifs au sujet du système, en particulier en ce qui a trait au lancement du processus d'inscription, à la rétroaction sur les évaluations et à la réduction des délais accordés aux bénéficiaires de priorité pour répondre aux notifications de possibilités d'emploi. Les spécialistes en ressources humaines ont également indiqué que certaines améliorations pourraient être apportées, notamment pour :

- accroître la capacité de rechercher et de visualiser leurs demandes;
- concentrer leurs efforts sur les bénéficiaires de priorité intéressés par les possibilités d'emploi;
- réduire le nombre de demandes d'autorisation en acceptant une combinaison de critères de recherche;
- sauvegarder les ébauches;

- permettre la mise à jour des demandes;
- surveiller les auto-présentations;
- accroître la convivialité.

Les spécialistes en ressources humaines ont suggéré d'élargir les fonctionnalités du Portail sur les priorités pour permettre aux bénéficiaires de priorité de gérer leurs recherches d'emplois. Ils pourraient ainsi mieux faire le tri entre les possibilités d'emploi, gérer les notifications de possibilités d'emploi par courriel et augmenter le nombre de critères de recherche dans leurs profils pour favoriser un meilleur jumelage avec les possibilités d'emploi.

Les spécialistes en ressources humaines et les gestionnaires ont estimé que le système pourrait être amélioré en donnant un accès plus rapide au bassin de talents et en ajoutant des fonctionnalités permettant de mener des recherches dans le bassin de talents, y compris des tableaux de bord donnant une meilleure idée des bénéficiaires de priorité disponibles et de leurs compétences. Les 2 groupes étaient d'avis qu'il serait avantageux d'offrir aux gestionnaires un meilleur accès au bassin de talents pour certaines parties du processus.

Sources : entrevues et réponses au sondage

Les possibilités d'amélioration suggérées par les gestionnaires et les spécialistes en ressources humaines sont les mêmes, mais les défis soulevés ne le sont pas

Possibilités accrues pour les gestionnaires et les spécialistes en ressources humaines

Les plus grands défis rencontrés par les gestionnaires

Les plus grands défis rencontrés par les spécialistes en ressources humaines

- Accès à un bassin de talents offrant des personnes ayant de l'expérience, des connaissances et une bonne connaissance de la fonction publique;

- Limitation du pouvoir discrétionnaire dans la prise de décisions en matière de nomination, ce qui les empêche d'embaucher la meilleure personne

- Le gestionnaire a peut-être déjà quelqu'un à l'esprit au moment où il doit prendre des bénéficiaires de priorité en considération;

- Efficacité du processus de nomination permettant de gagner du temps;

- Qualité des jumelages effectués pour leurs postes vacants par le système;

- Le faible niveau d'intérêt et de réponse des bénéficiaires de priorité à l'égard des possibilités d'emploi et de leur participation au processus d'évaluation;

- Maintien en poste des talents et rendement sur l'investissement;

- Moment prescrit pour prendre les bénéficiaires de priorité en considération lors de la dotation d'un poste vacant, entraînant des retards dans le processus de nomination;

- La stigmatisation persistante des bénéficiaires de priorité comme employés fournissant un rendement insatisfaisant et les idées préconçues à l'égard des anciens membres des Forces armées canadiennes;

- Continuité d'emploi pour les bénéficiaires de priorité.

- Limitation des possibilités de gestion des talents et planification de la relève.

- L'incidence sur les bénéficiaires de priorité, y compris les besoins en matière de réintégration et les besoins liés aux mesures d'adaptation.

Sources : réponses au sondage

Tendances en matière de nominations et infrastructure du programme

L'intérêt envers les possibilités d'emploi continue de diminuer

Changement fondamental de l'approche en matière de recherche d'emploi par les personnes bénéficiant d'un droit de priorité

Modèles de nomination pour différentes catégories de droit

Expérience de recherche d'emploi inégale pour diverses personnes bénéficiant d'un droit de priorité

Avoir une place à la table

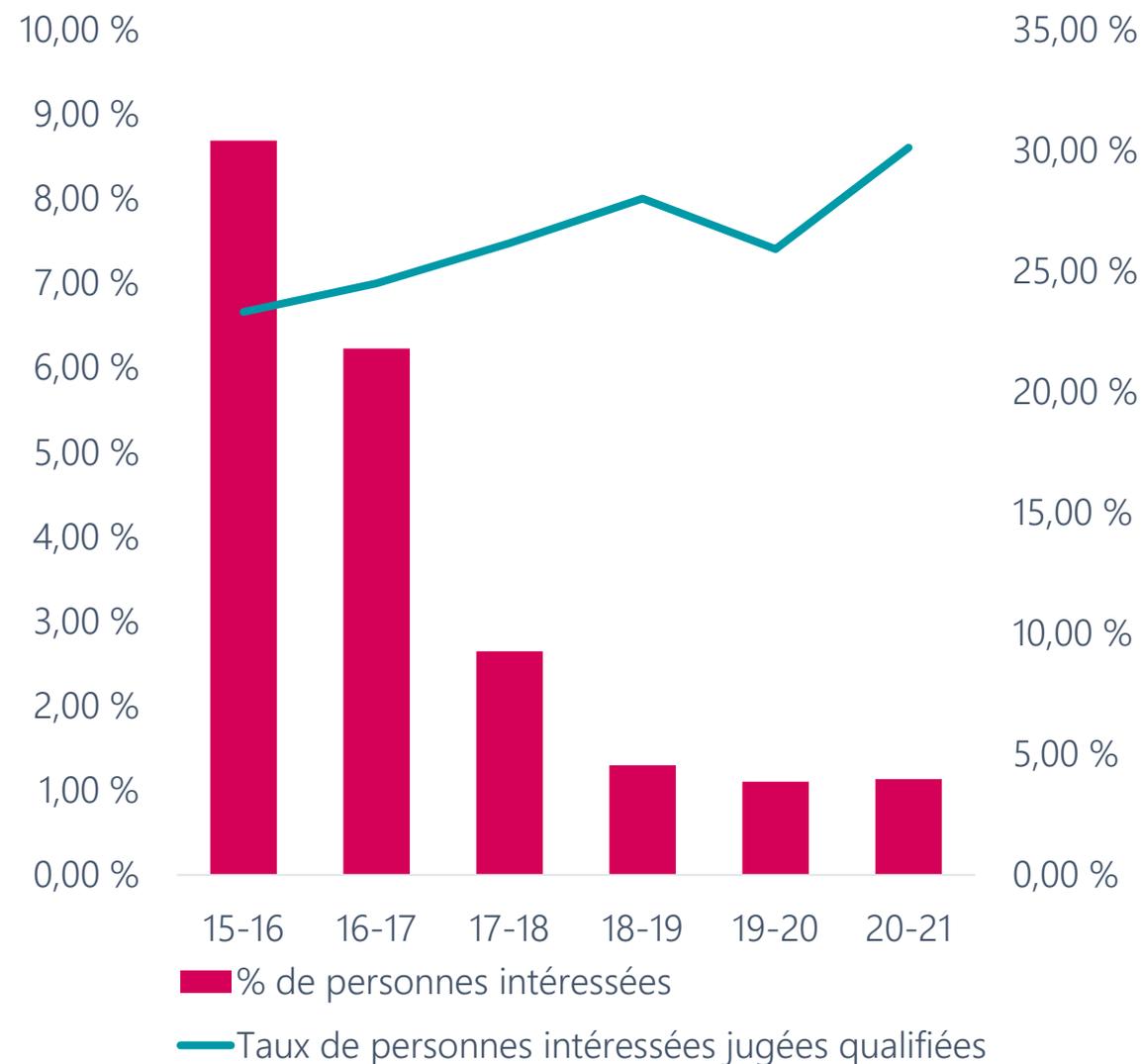
Préparer la voie pour la réussite

L'intérêt envers les possibilités d'emploi continue de diminuer

Le nombre des possibilités d'emploi a augmenté considérablement au cours de la période d'examen, et le nombre des demandes d'autorisation en matière de priorité pour lesquelles au moins un bénéficiaire de priorité a été jumelé est passé de 14 863 à 33 850. En même temps, on constate une diminution du niveau d'intérêt des bénéficiaires de priorité pour ces emplois et une diminution du nombre de nominations.

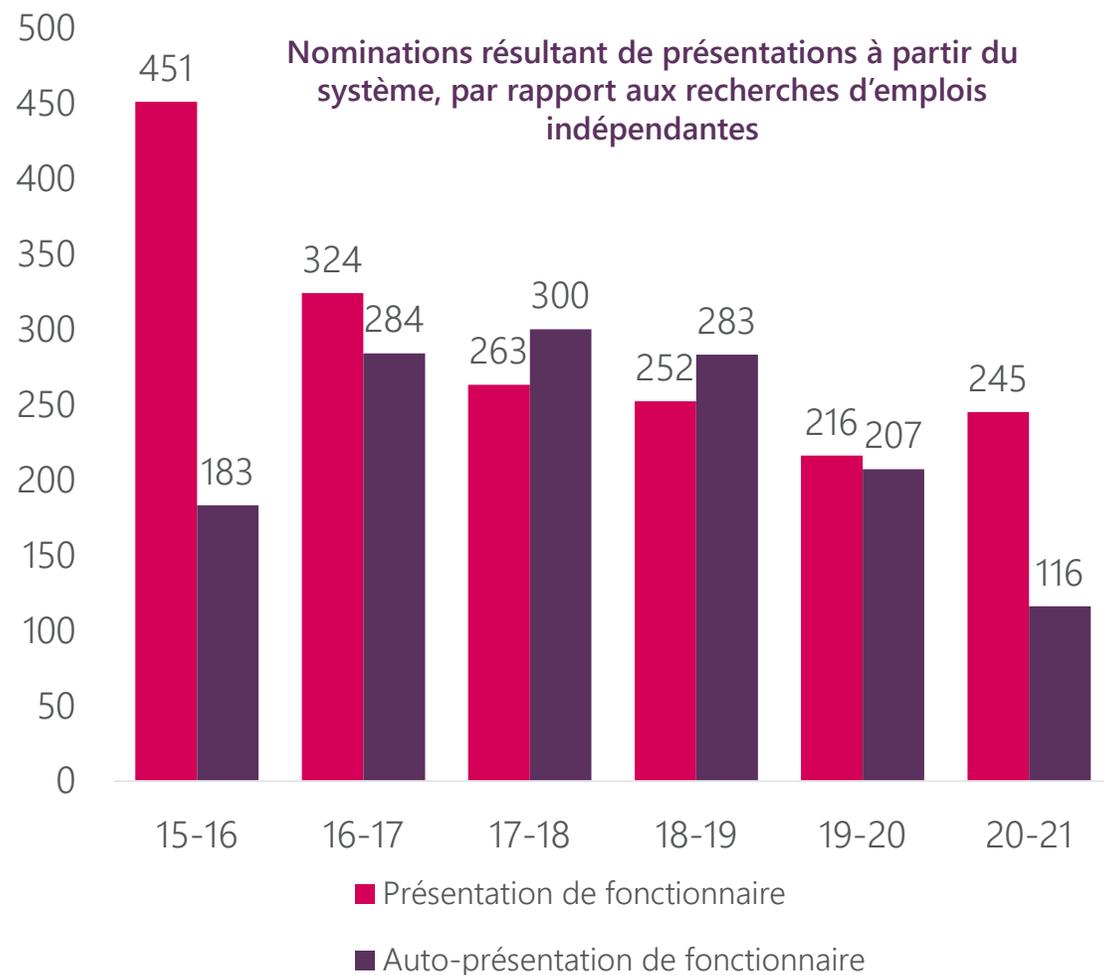
Même si le niveau d'intérêt a considérablement diminué au cours de la période d'examen, le pourcentage des bénéficiaires de priorité jugés qualifiés a augmenté parmi ceux qui ont manifesté leur intérêt. Cette constatation est importante, car l'augmentation du niveau d'intérêt pourrait entraîner un nombre plus élevé de bénéficiaires de priorité qualifiés et peut-être une augmentation du nombre de nominations.

Le contexte dans lequel le programme fonctionne a changé et a eu une incidence sur sa capacité à répondre aux besoins changeants des intervenants.



Sources : Données du Système de gestion de l'information sur les priorités

Changement fondamental de l'approche en matière de recherche d'emploi



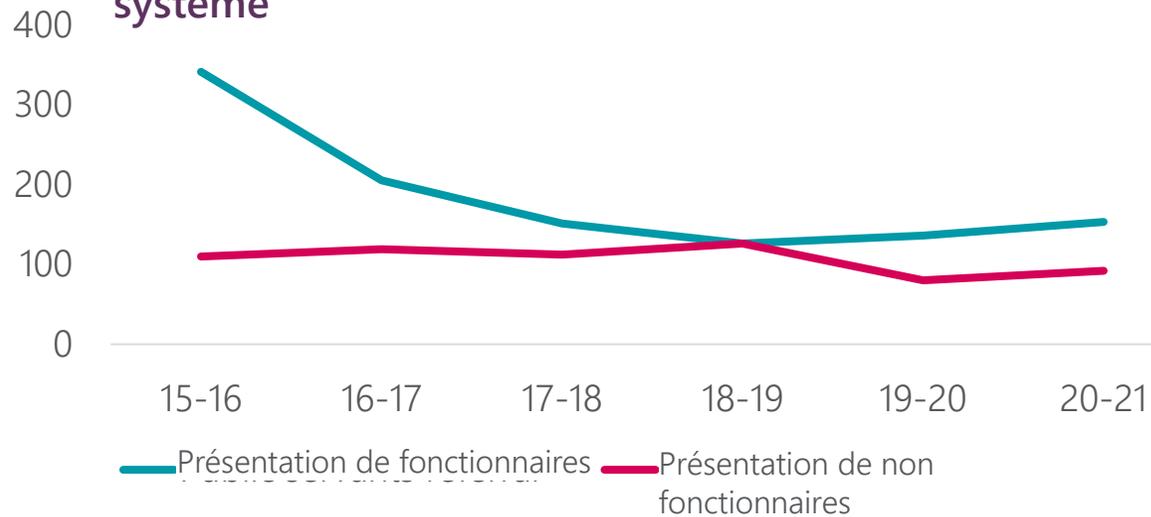
Le programme a toujours présenté aux gestionnaires des bénéficiaires de priorité choisis par jumelage entre les exigences des postes à pourvoir et les qualifications des bénéficiaires de priorité disponibles dans le bassin de talents. Le programme encourage de plus en plus les bénéficiaires de priorité à mener leurs recherches d'emplois de façon autonome, en revendiquant leur statut prioritaire, pour accroître leurs chances d'obtenir une nomination.

Si on compare les nominations résultant du processus de jumelage du système (les « présentations ») à celles résultant des recherches indépendantes des bénéficiaires de priorité (les « auto-présentations »), on constate que le recours au programme a diminué au cours de la période d'examen, jusqu'à l'exercice 2020-2021. La dernière année de l'examen montre une augmentation du nombre de nominations résultant du processus de jumelage par le système, coïncidant avec la transition aux modalités de travail à distance associées à la pandémie de COVID-19.

Source : Données du Système de gestion de l'information sur les priorités

Tendances en matière de nominations pour les différents types de droits de priorité

Nominations à la suite des présentations par le système

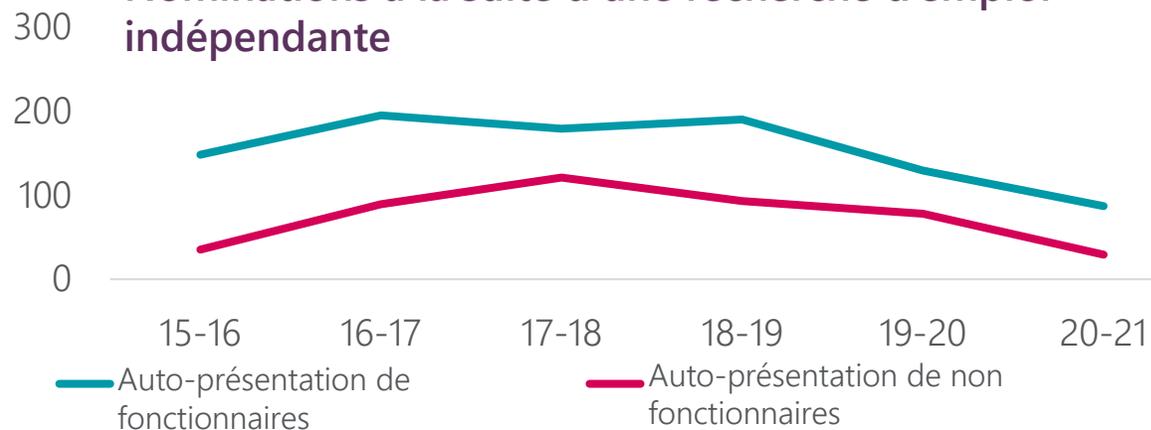


On n’observe aucune différence notable dans le nombre de nominations prioritaires quand on compare les personnes qui n’avaient pas le statut de « fonctionnaire » et les personnes admissibles à une nomination prioritaire découlant de leur emploi à la fonction publique. Peu importe si leur nomination résultait du processus de jumelage par le système ou d’une recherche d’emploi indépendante, les 2 groupes ont obtenu un taux de succès comparable.

Certaines personnes sont admissibles à une nomination prioritaire en raison de leur statut d’emploi dans la fonction publique :

- les employés excédentaires;
- les employés de retour d’un congé, ou le remplaçant d’un employé en congé;
- les personnes mises en disponibilité;
- les personnes admissibles à une priorité de réintégration;
- les personnes en situation de réinstallation de l’époux ou du conjoint de fait;
- les fonctionnaires qui deviennent handicapés.

Nominations à la suite d’une recherche d’emploi indépendante



Certains bénéficiaires de priorité n’ont pas le statut de fonctionnaire :

- Les membres des Forces armées canadiennes libérés pour des raisons médicales;
- Les membres de la Gendarmerie royale du Canada libérés pour des raisons médicales;
- l’époux ou le conjoint de fait survivant, si le décès de l’époux est attribuable à l’exercice de ses fonctions.

Source : Données du Système de gestion de l’information sur les priorités

Expérience de recherche d'emploi inégale pour les différents bénéficiaires de priorité



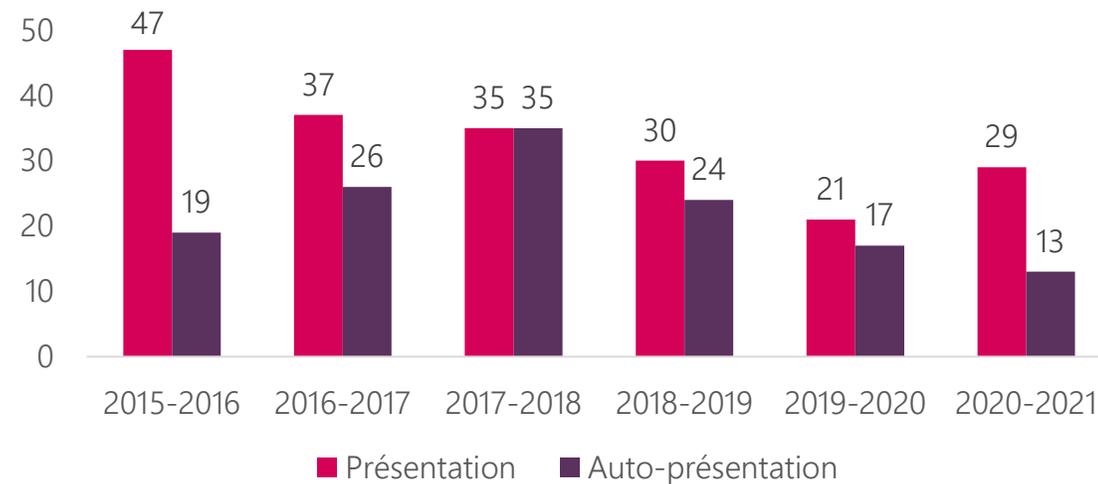
Une comparaison entre les nominations résultant des présentations à partir du système et les nominations résultant d'une recherche d'emploi indépendante (auto présentation) montre que l'expérience de recherche d'emploi est différente pour les bénéficiaires de priorité issus des divers groupes visés par l'équité en matière d'emploi :

- Seules les femmes ont connu des taux de nomination comparables à ceux observés pour l'ensemble des bénéficiaires de priorité;
- Le nombre des nominations résultant d'une recherche d'emploi indépendante a atteint de nouveaux sommets pour tous les bénéficiaires de priorité pendant la période d'examen, avant de diminuer ensuite; par contre, ce nombre n'a cessé de diminuer pour les bénéficiaires de priorité autochtones, alors qu'il demeurait relativement constant pour les personnes en situation de handicap;
- Les bénéficiaires de priorité qui se sont autodéclarés comme personnes en situation de handicap ou comme membres d'une minorité visible obtiennent de meilleurs résultats dans leurs recherches d'emploi dans le cadre du processus de jumelage du système plutôt qu'en menant une recherche d'emploi indépendante;
- Ces 2 groupes affichaient également des niveaux de satisfaction plus élevés en ce qui concerne la gestion des possibilités d'emploi par le système.

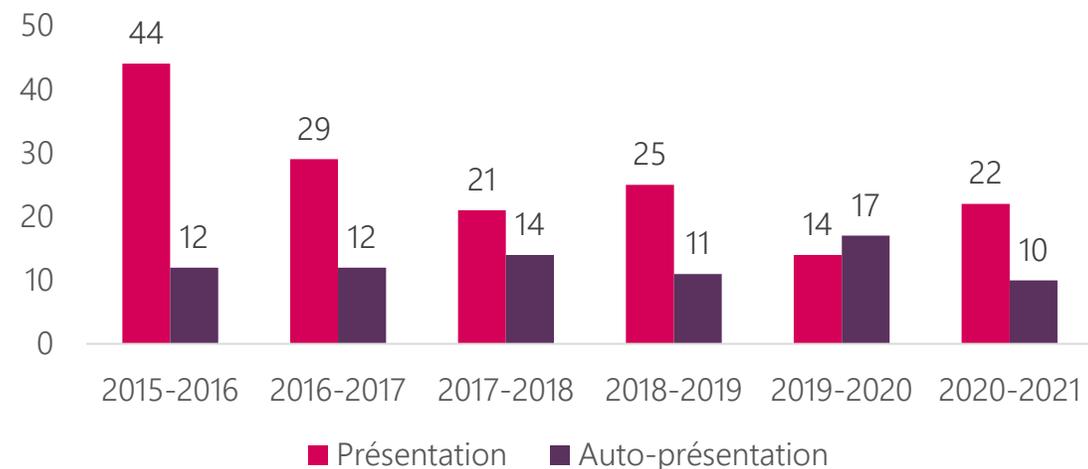


Ces constatations s'harmonisent avec l'[appel à l'action du greffier](#) du greffier en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale, ainsi qu'avec les [récentes modifications apportées à la](#) Loi sur l'emploi dans la fonction publique qui visent à renforcer la diversité et l'inclusion, et à éliminer les préjugés et obstacles auxquels sont confrontés les groupes en quête d'équité.

Nominations de membres des minorités visibles



Nomination de personnes en situation de handicap



Sources : données du SGIP

Avoir sa voix au chapitre



Harmonisation de la planification des technologies de l'information

Pour avoir accès aux ressources nécessaires à l'avancement de ses systèmes, il est important de démontrer la valeur du programme et son harmonisation avec les priorités organisationnelles. Les intervenants internes sont préoccupés de constater que les changements apportés au Système de gestion de l'information sur les priorités et au Portail sur les priorités ont souvent été limités et que certains des changements prévus ont été interrompus. Les décisions concernant la planification et l'établissement des priorités font souvent état des changements qui seront apportés à la plateforme de recrutement, ce qui a entraîné de longs retards au fil des années.

Les personnes interrogées ont jugé que le programme n'a pas réussi à mettre pleinement en valeur l'importance du système dans les discussions de planification. Elles se demandent si les décisions

de planification tiennent assez compte du mandat législatif de la Commission de la fonction publique. Une meilleure intégration et une meilleure harmonisation avec les autres systèmes de la Commission de la fonction publique, notamment le Système de ressourcement de la fonction publique, sont considérées comme une solution possible pour réaliser des gains en matière de planification. Les moyens de donner accès à l'information contenue dans le Système de ressourcement aux utilisateurs du Système de gestion de l'information sur les priorités sont limités mais cela pourrait s'appliquer pour certains renseignements, ce qui est considéré comme une occasion manquée.

« Nous sommes actuellement sceptiques quant à l'efficacité des systèmes et au fait qu'ils représentent un obstacle pour d'autres processus. La situation ne fera qu'empirer lorsque certaines parties d'un processus progresseront et que le reste ne progressera pas en même temps et prendra du retard. »

Préparer la voie pour la réussite

Fiabilité

Dans l'ensemble, le Système de gestion de l'information sur les priorités fonctionne bien et accomplit les tâches pour lesquelles il a été conçu. Les quelques problèmes soulevés sont liés au codage, à la prise en considération des bénéficiaires de priorité et aux mises à jour du système. Le langage de programmation du système repose sur des approches obsolètes qui entraînent des problèmes de rendement, contrairement au Portail sur les priorités, qui a été conçu dans un langage de programmation plus récent.

Le système a eu de la difficulté à s'adapter pour répondre aux exigences. Après l'adoption de la Nouvelle orientation en dotation en 2016, certaines modifications ont été apportées au programme. Toutefois, ces modifications ont été limitées, ce qui a entraîné des défis pour le programme. Certaines des personnes interrogées ont déclaré qu'il fallait de meilleurs outils pour les utilisateurs du système et plus d'automatisation, en plus de mettre davantage l'accent sur l'aspect humain.

« Tout devrait fonctionner en arrière-plan, en mettant l'accent sur les aspects constitutifs du rapport humain. »

Les intervenants ont soulevé un risque lié aux limites des anciens systèmes, à l'incapacité de relier les systèmes entre eux pour compiler des renseignements complémentaires. Du point de vue analytique, les données du Système de gestion de l'information sur les priorités fournissent un aperçu du système de dotation : c'est un élément crucial du processus de surveillance en matière de dotation. Ce risque correspond aux constatations liées à la qualité des données et aux limites indiquées dans l'[Évaluation formative de la mise en œuvre de la stratégie de gestion des données de la CFP](#).

Atténuation des risques

Les intervenants ont jugé que la participation du programme d'administration des droits de priorité au projet de transformation de la plateforme Emplois GC offre une occasion de promouvoir l'automatisation des fonctionnalités, ce qui pourrait éliminer une grande partie des décisions à prendre lors de la présélection. Cela pourrait augmenter le niveau de satisfaction des gestionnaires d'embauche et des bénéficiaires de priorité à l'égard du programme et du système, et permettre aux bénéficiaires de priorité de chercher de nouvelles possibilités. Le potentiel d'un logiciel en tant que solution de service est énorme, s'il est intégré dans le processus et fonctionne continuellement en arrière-plan. L'exercice précédent d'établissement de la vision du programme était perçu comme ayant un fort potentiel. Des préoccupations ont cependant été soulevées à propos des longs délais d'exécution dans la fonction publique et du risque que d'autres intervenants aillent de l'avant avec leurs propres solutions. Il y a un coût à payer et un risque accru si on néglige de tirer profit d'une solution intégrée.

Recommandations et plan d'action de gestion

Conclusion

Justification à l'appui
des recommandations

Réponse et plan d'action
de la direction

Conclusion (1 de 2)

L'examen du Programme des droits de priorité visait à mesurer l'efficacité du programme et la satisfaction à l'égard des services, des outils et des ressources offerts, ainsi que la façon dont ils répondent aux objectifs et priorités du programme.

Connaissance du programme et des ressources

Le Programme des droits de priorité comprend 3 principaux types d'intervenants, ayant leurs propres rôles et responsabilités et des ressources à leur disposition. La compréhension de ces rôles et de ces ressources est à la base du succès du programme. L'examen a permis de constater que les spécialistes en ressources humaines connaissaient très bien leurs rôles et responsabilités, alors que les bénéficiaires de priorité avaient un niveau de connaissance élevé et les gestionnaires un niveau modéré. Une tendance semblable a été observée en ce qui concerne les ressources disponibles : les spécialistes en ressources humaines avaient un niveau de connaissance très élevé, les bénéficiaires de priorité un niveau modéré et les gestionnaires un niveau de connaissance moins élevé, préférant s'en remettre entièrement à leurs spécialistes en ressources humaines.

Satisfaction à l'égard du programme

Étant donné qu'un des résultats finaux du programme est de faciliter la nomination des bénéficiaires de priorité, il est important de comprendre si le programme répond aux besoins. Le niveau de satisfaction des bénéficiaires de priorité diminue progressivement entre l'inscription initiale et les étapes suivantes du programme. Ils

ont été moins satisfaits du processus de prise en considération et du soutien reçu. Ils ont jugé que les possibilités d'emplois auxquelles ils ont été jumelés ne correspondaient pas à leurs préférences en matière de recherche d'emploi.

Le deuxième résultat final du programme est de favoriser le maintien en poste de personnes talentueuses et les gestionnaires ont reconnu que les bénéficiaires de priorité constituent un important bassin de talents disponibles. Cela dit, les plus grands défis pour les gestionnaires ont notamment été :

- le moment prescrit pour la prise en considération des bénéficiaires inscrits au Système de gestion de l'information sur les priorités;
- l'impression que leur pouvoir discrétionnaire en matière de gestion était limité;
- l'inefficacité du processus de jumelage du système pour les postes à pourvoir.

Les spécialistes en ressources humaines ont indiqué avoir un niveau élevé de satisfaction à l'égard du soutien reçu du secteur responsable du programme, du Système de gestion de l'information sur les priorités et des directives du programme. Ils ont souligné le besoin d'améliorer les fonctionnalités pour faciliter leur travail et appuyer les gestionnaires et les bénéficiaires de priorité.

Conclusion (2 de 2)

Mesure dans laquelle le programme a favorisé l'embauche des bénéficiaires de priorité

Le nombre des demandes d'autorisation en matière de priorité a augmenté considérablement au cours de la période d'examen, tandis que l'intérêt des bénéficiaires de priorité à l'égard des possibilités d'emploi disponibles a diminué. Le pourcentage des bénéficiaires de priorité intéressés qui ont été jugés qualifiés a aussi augmenté. Cette augmentation du niveau d'intérêt pourrait permettre de repérer et, éventuellement, de nommer un plus grand nombre de bénéficiaires de priorité jugés qualifiés. Au cours de la période d'examen, les bénéficiaires de priorité ont eu de plus en plus tendance à mener leurs recherches d'emploi de façon autonome en se fiant moins au processus de jumelage avec les possibilités d'emploi par le système. Toutefois, les bénéficiaires de priorité en situation de handicap et les membres des minorités visibles ont obtenu moins de succès que les autres en menant une recherche d'emploi indépendante.

Infrastructure du programme

Les intervenants internes sont d'avis que le programme n'a pas eu beaucoup de succès en ce qui concerne la promotion des avantages de son système dans le cadre de la planification des technologies de l'information. Au cours de la période d'examen, le programme n'a pas été en mesure de mettre en œuvre toutes les fonctionnalités du système requises pour simplifier l'expérience des utilisateurs. Dans le même temps, le système a continué de bien fonctionner et les problèmes de rendement résultaient surtout de certaines erreurs de codage. Les intervenants ont soulevé un risque lié aux limites des systèmes vieillissants de la Commission de la fonction publique et à l'incapacité de relier les systèmes pour recueillir des renseignements complémentaires. Ce risque correspond aux constatations liées à la qualité des données et aux limites des évaluations précédentes. Les intervenants ont estimé que le projet de Transformation de la plateforme Emplois GC représente une occasion de remédier à ces risques et d'améliorer le système.

Justification à l'appui des recommandations

Justification de la recommandation 1

Les gestionnaires ont indiqué qu'ils sont préoccupés, car le processus de dotation est avancé lorsque le programme les oblige à prendre en considération des bénéficiaires de priorité. Ils ont également indiqué être préoccupés par les effets sur leur pouvoir discrétionnaire en matière de prise de décisions d'embauche et par le manque d'efficacité du processus de jumelage du système.



Recommandation 1

Accroître l'accès des gestionnaires aux bénéficiaires de priorité pour améliorer la prise en considération et élargir les activités de sensibilisation à leur intention.

Justification de la recommandation 2

Le niveau de satisfaction des bénéficiaires de priorité diminue entre l'inscription initiale au programme et le moment où ils sont pris en considération pour des postes par un ministère ou un organisme. Bon nombre d'entre eux ont déclaré que le programme ne fonctionnait pas bien pour eux, qu'ils recevaient un soutien inadéquat et que le jumelage avec les possibilités d'emploi ne correspondait pas à leurs compétences.



Recommandation 2

Accroître l'accès aux possibilités d'emploi pour les bénéficiaires de priorité et harmoniser le soutien qui leur est offert.

Justification de la recommandation 3

Comparativement à l'ensemble des bénéficiaires de priorité, les personnes en situation de handicap et les membres des minorités visibles étaient moins susceptibles d'obtenir une nomination lorsqu'ils cherchaient un emploi de façon autonome en vertu de leur statut prioritaire plutôt que dans le cadre du processus de présentation du système. Cette constatation révèle un manque d'équité dans l'expérience de recherche d'emploi des bénéficiaires de priorité issus des groupes visés par l'équité en matière d'emploi.



Recommandation 3

Le programme devrait éliminer les obstacles systémiques liés à l'expérience de recherche d'emploi des bénéficiaires de priorité.

Justification de la recommandation 4

Même s'ils sont satisfaits du Système de gestion de l'information sur les priorités, les spécialistes en ressources humaines ont indiqué que certaines fonctionnalités ne répondaient pas aux besoins en dotation de leur organisation.



Recommandation 4

Améliorer les fonctionnalités du système, explorer les solutions informatiques pour répondre aux besoins en dotation des ministères et organismes et favoriser une meilleure intégration des systèmes.

Réponse et plan d'action de la direction (1 de 4)

Recommandation	Réponse et mesure prévues	Échéanciers	Mesures de succès
<p>Accroître l'accès des gestionnaires pour améliorer la prise en considération des bénéficiaires de priorité et élargir les activités de sensibilisation à leur intention.</p>	<p>La direction convient de la nécessité de faciliter l'accès des gestionnaires d'embauche au bassin de talents prioritaires et de présenter les bénéficiaires de priorité comme un bassin de talents.</p> <p>Mesures prévues :</p> <p>1) En collaboration avec les partenaires des Communications, élaborer une stratégie de communication exhaustive pour moderniser le programme.</p> <p>2) Élaborer, développer et commercialiser les outils, les conseils et le soutien destinés aux gestionnaires dans le cadre de la trousse à l'intention des gestionnaires et des spécialistes en ressources humaines.</p> <p>3) Explorer l'utilisation des comptes de médias sociaux gouvernementaux sur le Web ou de solutions informatiques disponibles pour mettre à jour le bassin de talents prioritaires et rendre l'accès à ce bassin plus facile en tant qu'option de dotation viable pour pourvoir les postes vacants pour les gestionnaires d'embauche.</p>	<p>Mesure prévue 1 : T4 2022-2023</p> <p>Mesure prévue 2 : T3 2022-2023</p> <p>Mesure prévue 3 : T3 2022-2023</p>	<p>Droits de priorité Mandat de l'initiative de modernisation du programme</p> <p>Pleins feux sur le bassin de talents prioritaires</p> <p>Marché d'embauche prioritaire Stratégie de communication</p>
<p>Niveau de risque associé au fait de ne pas donner suite à la recommandation</p>		<p>Responsable proposé</p>	
<p>Élevé</p>		<p>Direction du soutien en dotation, des priorités et des activités politiques/Direction des communications et des affaires parlementaires (DSDPAP/ DCAP)</p>	

Réponse et plan d'action de la direction (2 de 4)

Recommandation	Réponse et mesure prévues	Échéanciers	Mesures de succès
<p>Accroître l'accès aux possibilités d'emploi pour les bénéficiaires de priorité et harmoniser le soutien du programme qui leur est offert.</p>	<p>La direction convient de la nécessité d'améliorer l'expérience des bénéficiaires de priorité dans leur recherche d'emploi et d'améliorer la façon dont ils sont présentés comme des talents pour les possibilités d'emploi.</p> <p>Mesures prévues :</p> <p>1) Continuer de redéfinir l'image de marque et de promouvoir la population prioritaire comme bassin de talents prioritaire afin de mettre en valeur la vaste expérience et les compétences des bénéficiaires de priorité au moyen de diverses stratégies de communication et activités de sensibilisation.</p> <p>2) Explorer les options pour améliorer la façon dont les bénéficiaires de priorité sont présentés aux gestionnaires d'embauche lorsque des possibilités d'emploi qui correspondent aux compétences des bénéficiaires de priorité sont repérées.</p> <p>3) Explorer des solutions informatiques pour tirer parti de la technologie disponible afin d'améliorer l'expérience des bénéficiaires de priorité dans leur recherche d'emploi.</p>	<p>Mesure prévue 1 : T4 2022-2023</p> <p>Mesure prévue 2 : T1 2023-2024</p> <p>Mesure prévue 3 : T3 2023-2024</p>	<p>Mandat de l'initiative de modernisation du Programme des droits de priorité</p> <p>Nouveau modèle de prestation des services</p> <p>Options pour le perfectionnement des bassins de talents</p> <p>Outil électronique de gestion des bassins</p>
<p>Niveau de risque associé au fait de ne pas donner suite à la recommandation</p>		<p>Responsable proposé</p>	
<p>Élevé</p>		<p>Direction du soutien en dotation, des priorités et des activités politiques (DSDPAP)</p>	

Réponse et plan d'action de la direction (3 de 4)

Recommandation	Réponse et mesure prévues	Échéanciers	Mesures de succès
<p>Le programme devrait éliminer les obstacles systémiques liés à l'expérience de recherche d'emploi des bénéficiaires de priorité.</p>	<p>La direction convient de l'importance d'éliminer les préjugés et les stigmates associés aux bénéficiaires de priorité dans le bassin de talents prioritaires, y compris de cerner et d'éliminer les obstacles systémiques qui nuisent à l'expérience de recherche d'emploi des bénéficiaires de priorité.</p> <p>Le Programme des droits de priorité fera appel à des experts en matière d'équité en matière d'emploi et de diversité et d'inclusion pour s'assurer que l'expérience de recherche d'emploi des bénéficiaires de priorité est impartiale et sans obstacle.</p> <p>Mesures prévues :</p>	<p>Mesure prévue 1 : T3 2022-2023</p> <p>Mesure prévue 2 : T4 2022-2023</p>	<p>Mandat de l'initiative de modernisation du Programme des droits de priorité</p> <p>Vidéo présentant les bénéficiaires de priorité du bassin de talents prioritaires</p>
<p>Niveau de risque associé au fait de ne pas donner suite à la recommandation</p>	<p>1. Intégrer les concepts de diversité, d'accessibilité et d'inclusion dans l'élaboration de produits et d'outils de communication, comme des vidéos et des témoignages pour présenter les bénéficiaires de priorité.</p> <p>2. Examiner les lignes directrices et les outils du programme pour s'assurer qu'ils reflètent les nouvelles modifications apportées à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique afin de favoriser les évaluations impartiales et sans obstacle des bénéficiaires de priorité.</p>	<p>Responsable proposé</p>	<p>Scénario d'embauche d'équité en matière d'emploi</p> <p>Bassin prioritaire d'équité en matière d'emploi</p>
<p>Élevé</p>		<p>DSDPAP</p>	

Réponse et plan d'action de la direction (4 de 4)

Recommandation	Réponse et mesure prévues	Échéanciers	Mesures de succès
<p>Améliorer les fonctionnalités du système, explorer les solutions informatiques pour répondre aux besoins en dotation des organisations et intégrer les systèmes.</p>	<p>La direction reconnaît le travail accompli à ce jour quant à l'amélioration des systèmes itératifs afin de mieux répondre aux besoins des spécialistes en ressources humaines et continuera d'explorer toutes les solutions informatiques dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre de programme modernisé.</p> <p>Mesures prévues :</p> <p>1) À court terme, en collaboration avec les partenaires des technologies de l'information, continuer d'améliorer les fonctionnalités du Système de gestion de l'information sur les priorités grâce à la maintenance et au soutien continu.</p>	<p>Mesure prévue 1 : T4 2022-2023</p> <p>Mesure prévue 2 : T3 2023-2024</p> <p>Mesure prévue 3 : 2025-2026</p>	<p>Améliorations et perfectionnement progressifs du système existant</p> <p>Intégration dans un futur système d'entreprise</p>
<p>Niveau de risque associé au fait de ne pas donner suite à la recommandation</p>	<p>2) Dans le cadre de solutions à moyen terme, explorer d'autres améliorations des fonctionnalités du système et des solutions informatiques disponibles pour répondre aux besoins en dotation des organisations.</p> <p>3) La stratégie à long terme consiste à poursuivre la mobilisation et la collaboration avec les partenaires internes et externes pour intégrer le processus de prise en considération prioritaire dans l'Initiative de transformation d'Emplois GC afin d'en arriver à une intégration future harmonieuse du système d'entreprise.</p>	<p>Responsable proposé</p>	
<p>Élevé</p>		<p>DSDPAP/ Direction des services de technologie de l'information</p>	

ANNEXES

Méthodologie

Modèle logique

Matrice d'examen

Types de droits de
priorité

Réponses au sondage

Données
démographiques

Annexes A - Méthodologie



Examen des données administratives

L'équipe d'examen a compilé, examiné et analysé des données administratives et des données sur le rendement du Programme. De plus, nous avons utilisé le Sondage sur la dotation et l'impartialité politique de la Commission de la fonction publique pour recueillir des renseignements sur les gestionnaires d'embauche et les spécialistes en ressources humaines.



Examen des documents

L'examen des documents comprend un examen des documents stratégiques organisationnels et des politiques relatives au programme, ainsi que des ressources accessibles et des outils connexes (Système de gestion de l'information sur les priorités, Portail sur les priorités).



Sondages

Des questionnaires ont été envoyés aux spécialistes en ressources humaines, aux gestionnaires d'embauche et aux bénéficiaires de priorité pour obtenir des renseignements sur leur expérience en ce qui a trait à la sensibilisation et au niveau de satisfaction à l'égard du Programme des droits de priorité, ainsi que des commentaires liés aux ressources et aux outils disponibles (Système de gestion de l'information sur les priorités, Portail sur les priorités).



Entrevues

Au total, 25 intervenants ont été reçus en entrevue (19 internes et 6 externes). L'objectif de ces entrevues était d'obtenir le point de vue des intervenants sur leur expérience et leurs commentaires concernant les outils, les services et les ressources du programme (Système de gestion de l'information sur les priorités, Portail sur les priorités).



Limites

Nous avons mené 2 sondages pour solliciter le point de vue des gestionnaires d'embauche, des spécialistes en ressources humaines et des bénéficiaires de priorité, au lieu de mener un grand nombre d'entrevues. Cette méthodologie a permis de recueillir des renseignements auprès d'un grand nombre de répondants, mais a probablement réduit la richesse et la qualité de l'information fournie.



Analyse comparative entre les sexes plus

Le sondage comprenait une analyse démographique de l'analyse comparative entre les sexes plus pour évaluer l'expérience de divers groupes de bénéficiaires de priorité dans le cadre du Programme des droits de priorité. Les données administratives du Système de gestion de l'information sur les priorités se limitaient aux 4 groupes visés par l'équité en matière d'emploi et n'étaient pas disponibles pour les groupes en quête d'équité.

Annexe B : Modèle logique



Annexe C : Matrice d'examen

Q1. Dans quelle mesure les intervenants du programme connaissent-ils le Programme des droits de priorité, ses services, ses ressources et l'information qu'il fournit?	Q2. Dans quelle mesure les attentes des intervenants liées au programme sont-elles satisfaites?	Q3. Dans quelle mesure le processus de jumelage et de repérage des bénéficiaires de priorité a-t-il réussi à maintenir l'emploi des bénéficiaires de priorité?	Q4. Dans quelle mesure l'infrastructure du programme répond-elle à ses priorités?
1.1 Niveau de sensibilisation des bénéficiaires de priorité à l'égard des services, ressources et renseignements fournis par le programme.	2.1 Niveau de satisfaction des bénéficiaires de priorité à l'égard des services reçus et des ressources et outils du programme.	3.1 Nombre de bénéficiaires de priorité qui ont confirmé leur intérêt après avoir été présentés par le système aux ministères et organismes d'embauche.	4.1 Niveau de satisfaction des gestionnaires de programme, spécialistes en ressources humaines et gestionnaires des ministères et organismes d'embauche et d'attache quant aux capacités de données du Système de gestion de l'information sur les priorités (par exemple, stockage, entretien, production de rapports, qualité des données, confidentialité et exigences d'utilisation éthique) et à la fonctionnalité (par exemple, expérience de l'utilisateur/convivialité).
1.2 Mesure dans laquelle les bénéficiaires de priorité sont au courant de leurs rôles et responsabilités liés au programme.	2.2 Niveau de satisfaction des spécialistes en ressources humaines à l'égard des services reçus et des ressources et outils du programme.	3.2 Nombre de bénéficiaires de priorité nommés après avoir confirmé leur intérêt après avoir été repérés par le système.	4.2 Niveau de satisfaction des bénéficiaires de priorité à l'égard des fonctionnalités du Portail sur les priorités (par exemple, expérience de l'utilisateur/convivialité).
1.3 Niveau de sensibilisation des gestionnaires des ministères et organismes d'embauche et d'attache à l'égard des services, ressources et renseignements fournis par le programme.	2.3 Niveau de satisfaction des gestionnaires d'embauche et d'attache à l'égard des services reçus et des ressources et outils du programme.	3.3 Nombre de bénéficiaires de priorité nommés après avoir mené une recherche d'emploi indépendante par rapport au nombre de bénéficiaires de priorité nommés dans le cadre du processus de jumelage du Système de gestion de l'information sur les priorités.	4.3 Mesure dans laquelle l'infrastructure de technologie de l'information du programme est adéquatement hébergée à la Commission de la fonction publique et harmonisée avec la planification des technologies de l'information.
1.4 Mesure dans laquelle les gestionnaires d'embauche et d'attache sont au courant de leurs rôles et responsabilités liés à l'exécution du programme.	2.4 Niveau de satisfaction des gestionnaires d'embauche à l'égard du processus de prise en considération des bénéficiaires de priorités et des ressources et outils disponibles.		4.4 Mesure dans laquelle l'infrastructure actuelle du programme est fiable et durable pour répondre aux besoins futurs.
1.5 Niveau de sensibilisation des conseillers en ressources humaines des organismes d'embauche et d'attache à l'égard des services, ressources et renseignements fournis par le programme.			4.5 Mesure dans laquelle des mesures sont en place pour atténuer les risques pour l'infrastructure du programme.
1.6 Mesure dans laquelle les conseillers en ressources humaines des organismes d'embauche et d'attache sont au courant de leurs rôles et responsabilités liés à l'exécution du programme.			

Annexe D — Types de droits de priorité

Droits statutaires

En vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*

Prise en considération des candidats aux fins de nomination selon l'ordre établi

1. Membres des Forces armées canadiennes libérés pour des raisons médicales attribuables au service;
2. Employés excédentaires au sein de leur propre organisation;
3. Employés de retour d'un congé ou remplaçant d'un employé en congé;
4. Personnes mises en disponibilité.

Droits réglementaires

En vertu du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*

Aucun ordre n'est établi pour la prise en considération des candidats aux fins de nomination

1. Membres des Forces armées canadiennes libérés pour des raisons médicales non attribuables au service;
2. Membres de la Gendarmerie royale du Canada libérés pour des raisons médicales;
3. Priorité de réintégration;
4. Réinstallation de l'époux ou du conjoint de fait;
5. Employés excédentaires d'une autre organisation;
6. L'époux ou le conjoint de fait survivant, si le décès de l'époux est attribuable à l'exercice de ses fonctions;
7. Fonctionnaires qui deviennent handicapés.

Annexe E – Niveau de sensibilisation des bénéficiaires de priorité à l'égard des services, ressources et renseignements du programme

Bénéficiaires de priorité	s/o	Pas du tout	Dans une faible mesure	Dans une certaine mesure	Dans une grande mesure
Portail	0,35%	8%	38,9%	31,9%	20,8%
Système de gestion de l'information sur les priorités	0,69%	14,2%	38,9%	31,3%	14,9%
Orientation	1,74%	27,4%	33,3%	22,9%	14,6%
Informations sur le site Web	1,0%	17,0%	40,3%	29,2%	12,5%
Conseiller en programme	12,5%	31,3%	33,7%	21,5%	12,5%
Conseiller en ressources humaines	1,7%	27,8%	42,0%	17,0%	11,5%

Nombre de bénéficiaires de priorité ayant répondu au sondage : 288

Annexe F – Niveau de sensibilisation des gestionnaires et des spécialistes en ressources humaines à l'égard des services, ressources et renseignements du programme

Gestionnaires	s/o	Pas du tout	Dans une faible mesure	Dans une certaine mesure	Dans une grande mesure
Agents de liaison du Programme des droits de priorité					
Superutilisateurs	3,4%	35,9%	26,9%	23,4%	10,3%
Informations relatives au Programme	1,4%	17,9%	35,2%	33,1%	12,4%
Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP)	4,1%	29,7%	38,6%	21,4%	6,2%
Centre de soutien SGIP	4,8%	42,1%	32,4%	15,9%	4,8%
Guide	2,1%	17,2%	37,9%	29,7%	13,1%
Lois et règlements	2,1%	11,7%	33,1%	40,0%	13,1%
Directive sur l'administration des priorités	2,1%	15,2%	35,9%	35,9%	11,0%

Nombre de gestionnaires ayant répondu au sondage : 145

Ressources humaines	s/o	Pas du tout	Dans une faible mesure	Dans une certaine mesure	Dans une grande mesure
Agents de liaison du Programme des droits de priorité					
Superutilisateurs	3,4%	13,4%	31,7%	28,3%	23,1%
Informations relatives au Programme	3,8%	14,5%	36,2%	24,5%	21,0%
Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP)	0,3%	1,4%	9,3%	31,4%	57,6%
Centre de soutien SGIP	0,3%	0,3%	7,6%	20,0%	71,7%
Guide	1,0%	4,8%	27,6%	33,1%	33,4%
Lois et règlements	0,0%	2,1%	14,5%	26,2%	57,2%
Directive sur l'administration des priorités	0,3%	1,4%	17,9%	33,1%	47,2%
Directive sur l'administration des priorités	0,7%	1,7%	18,3%	35,5%	43,8%

Nombre de spécialistes des ressources humaines ayant répondu au sondage : 290

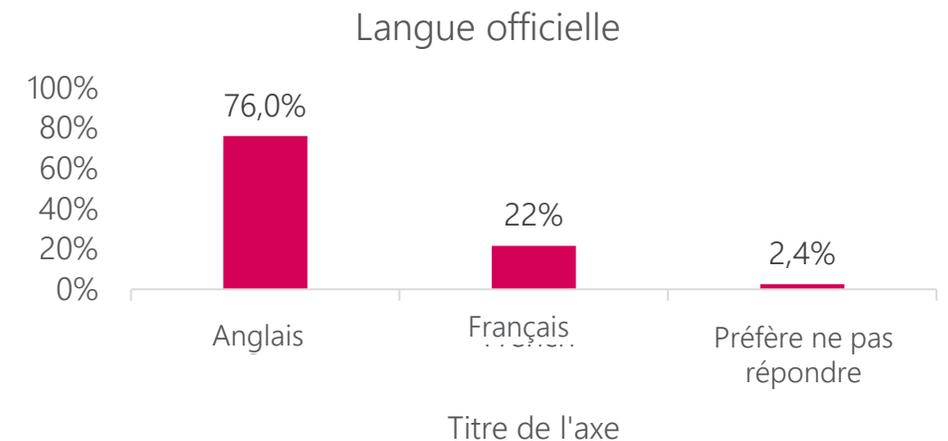
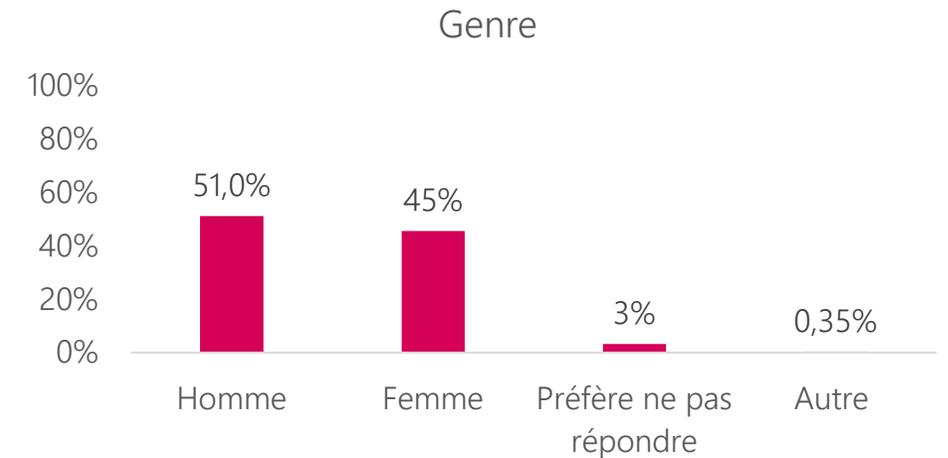
Données démographiques du sondage pour les personnes bénéficiant d'un droit de priorité

Région	%
Alberta	12,5%
Colombie-Britannique	17,7%
Manitoba	2,1%
Région de la capitale nationale (RCN)	14,2%
Nouveau-Brunswick	5,9%
Terre-Neuve-et-Labrador	1,0%
Territoires du Nord-Ouest	0,3%
Nouvelle-Écosse	9,7%
Nunavut	0,3%
Ontario (sauf la région de la capitale nationale)	17,4%
Québec (sauf la région de la capitale nationale)	9,4%
Île-du-Prince-Édouard	0,3%
Saskatchewan	3,1%
Extérieur du Canada	3,8%
Je préfère ne pas répondre.	2,1%

Groupe visé par l'équité en matière d'emploi	%
Membres d'une minorité visible	10,1%
Personne en situation de handicap	17,7%
Autochtone	6,9%
Femme	39,6%
Je préfère ne pas répondre.	36,1%

Tranche d'âge	%
25 à 29 ans	3,1%
30 à 34 ans	8%
35 à 39 ans	15,6%
40 à 44 ans	16%
45 à 49 ans	19%
50 à 54 ans	18%
55 à 59 ans	11%
60 ans et plus	5%
Je préfère ne pas répondre.	4,86%

Études	%
Quelques années d'études secondaires	0,7%
Diplôme d'études secondaires	14,6%
Baccalauréat	23,6%
Diplôme d'études collégiales	40,3%
Maîtrise	13,5%
Doctorat	1,7%
Autre diplôme d'études supérieures	1,4%
Je préfère ne pas répondre.	4,2%



Données démographiques du sondage pour les gestionnaires et les RH

Région	Gestionnaire d'embauche	Ressources humaines
Alberta	7,59%	4,1%
Colombie-Britannique	8,28%	6,2%
Manitoba	3,45%	3,1%
Région de la capitale nationale	43,45%	39,3%
Nouveau-Brunswick	2,76%	8,3%
Terre-Neuve-et-Labrador	0,69%	1,0%
Territoires du Nord-Ouest		0,7%
Nouvelle-Écosse	8,97%	5,5%
Ontario (sauf la région de la capitale nationale)	13,10%	11,0%
Extérieur du Canada		0,3%
Je préfère ne pas répondre.	1,38%	2,4%
Île-du-Prince-Édouard		0,7%
Québec (sauf la région de la capitale nationale)	6,90%	16,2%
Saskatchewan	3,45%	0,7%
Yukon		0,3%
Tranche d'âge	Gestionnaire d'embauche	Ressources humaines
24 ans et moins		2,4%
25 à 29 ans	1,4%	10,0%
30 à 34 ans	2,1%	17,6%
35 à 39 ans	9,0%	17,6%
40 à 44 ans	13,1%	20,0%
45 à 49 ans	18,6%	9,0%
50 à 54 ans	28,3%	11,0%
55 à 59 ans	17,2%	3,8%
60 ans et plus	6,2%	2,8%
Je préfère ne pas répondre.	4,1%	5,9%

