



Évaluation du programme de Recrutement postsecondaire

Direction de la vérification interne et de l'évaluation
Commission de la fonction publique du Canada



Table des matières

Définitions.....	4
Symboles	4
Libellés.....	4
Résumé	5
Objectif du programme.....	5
Contexte de l'évaluation	5
Objectifs et portée de l'évaluation.....	5
Constatations.....	5
Recommandations et justifications.....	7
Points fondamentaux de l'évaluation et questions à l'étude.....	10
Méthode d'évaluation	11
Aperçu du programme de Recrutement postsecondaire	12
Historique.....	12
Processus d'embauche dans le cadre du programme de Recrutement postsecondaire	14
Constatations de l'évaluation	15
Pertinence	15
Efficacité.....	20
Efficience.....	47
Réponse de la direction et plan d'action	64
Annexe A : Modèle logique du programme.....	90
Annexe B : Méthodologie et limites.....	94
Examen des données administratives et des données sur le rendement.....	94
Examen des documents	94
Sondage.....	94
Analyse comparative au Canada et à l'étranger.....	95
Entrevues	95
Groupes de discussion.....	96



Analyse comparative entre les sexes plus.....	96
Annexe C : Résumé de l'analyse comparative.....	97



Définitions

Symboles

Les symboles suivants sont utilisés pour mettre en évidence les informations importantes.



Le symbole de l'analyse comparative entre les sexes plus signale les informations relatives à l'expérience des participants issus de la diversité dans le cadre du programme.



Ce symbole signale les informations recueillies dans le cadre d'une recherche sur l'opinion publique menée par la Commission de la fonction publique du Canada en 2022 à l'égard de tous ses programmes de recrutement.



Ce symbole signale les pratiques exemplaires et les leçons tirées d'une analyse comparative nationale et internationale.

Libellés

Voici les définitions des libellés descriptifs utilisés dans ce rapport.

Libellés	Pourcentage de répondants
Quelques-uns	Moins de 25 %, mais plus de 2 personnes
Une partie	De 25 % à 50 %
La majorité	De 50 à 75 %

Libellés	Pourcentage de répondants
La plupart, beaucoup	De 75 % à 99 %

Résumé

Objectif du programme

La Commission de la fonction publique du Canada (CFP) a lancé le programme de Recrutement postsecondaire en 1973 pour aider les ministères et organismes fédéraux à embaucher des diplômés du niveau postsecondaire de partout au Canada à des postes au niveau d'entrée et aux niveaux intermédiaires.

Contexte de l'évaluation

La Direction de la vérification interne et de l'évaluation à la CFP a terminé une évaluation du programme de Recrutement postsecondaire en mars 2022. L'évaluation a été réalisée avec le soutien de la Direction du recrutement national, conformément au plan d'évaluation 2021-2023 et à la *Politique sur les résultats* du Conseil du Trésor du Canada.

Objectifs et portée de l'évaluation

L'objectif consistait à favoriser la prise de décisions éclairées en fournissant une analyse neutre, fondée sur des données probantes, au sujet de la pertinence et du rendement du programme de Recrutement postsecondaire. En ce qui concerne la portée, l'évaluation a été axée sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience des activités de développement et d'administration du programme et sur l'atteinte des résultats depuis 2010-2011.

Le recrutement centralisé de diplômés du niveau postsecondaire demeure pertinent pour les intervenants. Toutefois, la CFP doit adopter une vision globale et intégrée pour répondre aux besoins des ministères et des candidats, et elle doit mieux s'adapter à la concurrence sur le marché du travail, tout en bâtissant une fonction publique qui reflète la diversité canadienne.

Constatactions

Le programme est pertinent, mais la manière dont il est mis en œuvre ne répond pas aux besoins en matière d'embauche. Les objectifs du programme sont arrimés aux principales priorités du gouvernement du Canada en matière d'embauche, notamment

la constitution d'une fonction publique représentative. Néanmoins, les gestionnaires d'embauche et les collectivités fonctionnelles estiment que le programme ne répond pas à leurs besoins, car il ne permet pas de repérer les candidats qui possèdent exactement les compétences exigées pour les postes à pourvoir.

Le programme est sous-utilisé par les ministères et organismes fédéraux. La majorité des gestionnaires d'embauche s'appuient sur la nomination de diplômés qui ont déjà été embauchés dans le cadre d'un programme pour étudiants. Ils ne font aucune distinction entre les programmes d'embauche d'étudiants et le programme de recrutement de diplômés du niveau postsecondaire, malgré les différences structurelles qui les caractérisent, et ils utilisent les programmes d'embauche d'étudiants comme s'il s'agissait de programmes de recrutement et de perfectionnement de diplômés du niveau postsecondaire.

Le programme est peu connu, mais les gestionnaires d'embauche reconnaissent la capacité de la CFP à rejoindre les candidats. Les gestionnaires d'embauche connaissent l'existence du programme mais ils ignorent comment il peut les aider et ils ne savent pas comment l'utiliser. De même, les universités et les collèges connaissent beaucoup mieux les programmes pour étudiants. Les approches de marketing traditionnelles sont considérées comme inefficaces pour atteindre les futurs diplômés. Les représentants des universités voient un plus grand potentiel dans les activités de marketing réalisées par l'entremise d'influenceurs et du réseau d'étudiants ambassadeurs de la CFP.

Les candidats ne vivent pas une expérience positive. Les candidats sont satisfaits de disposer d'un portail central pour postuler à tous les emplois dans la fonction publique fédérale. Ils considèrent toutefois que le processus d'inscription au programme est long et rigide, puisqu'ils ne peuvent pas mettre à jour leur profil à mesure qu'ils acquièrent de nouvelles compétences et expériences. La communication avec les candidats devrait être améliorée, car ils ignorent souvent le statut de leur demande d'emploi dans le processus après avoir été placés dans un bassin.

Les gestionnaires du programme ne disposent pas des outils nécessaires à la mise en œuvre efficace du programme. L'absence d'un système de suivi et de jumelage des candidats est considérée comme le principal frein à l'efficacité du programme, car il est impossible de jumeler les candidats aux postes disponibles, de proposer leur candidature, d'automatiser les évaluations de manière efficace et de permettre aux gestionnaires d'embauche d'avoir plus facilement accès aux candidats.

Il est difficile de rendre compte de l'état du programme et de mesurer son succès, et cela prend du temps. Les données du programme sont inexactes et proviennent de

6 – Évaluation du programme de Recrutement postsecondaire

plusieurs systèmes. Par conséquent, la production de rapports sur l'efficacité est difficile et elle prend beaucoup de temps. De plus, il n'existe pas d'indicateurs de rendement clés qui aideraient à évaluer le succès et l'efficacité du programme.

Recommandations et justifications

Recommandation no 1

La Direction du recrutement national devrait clarifier les objectifs du programme et expliquer comment il permet de soutenir les grands efforts de recrutement de diplômés du niveau postsecondaire au nom du gouvernement du Canada. Pour ce faire, la Direction du recrutement national pourrait :

- élaborer une stratégie de recrutement afin de réduire les chevauchements, les redondances et la concurrence avec les programmes d'embauche d'étudiants;
- adapter le programme aux besoins des principaux intervenants (postulants, gestionnaires d'embauche et conseillers en ressources humaines).

Justification de la recommandation no 1

Le programme de Recrutement postsecondaire de la Direction du recrutement national concentre ses efforts sur la création de répertoires de candidats dans le cadre des campagnes annuelles. Ses objectifs ne sont pas clairs pour ceux qui exécutent le programme et pour ses utilisateurs en bout de ligne. Le terme « diplômés du niveau postsecondaire » n'est pas clairement défini. Cela laisse planer une ambiguïté sur les personnes qui peuvent soumettre une demande et sur celles qui sont inscrites aux répertoires. Plusieurs programmes pour étudiants et diplômés coexistent, et ces programmes ont des caractéristiques, des outils et des objectifs similaires. Le programme de Recrutement postsecondaire entre en concurrence avec certains de ces programmes, principalement le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, qui est bien mieux connu. Les gestionnaires d'embauche proposent souvent aux étudiants des postes dès l'obtention de leur diplôme, en utilisant les programmes d'embauche d'étudiants comme programmes de recrutement et de perfectionnement informels.

Recommandation no 2

La Direction du recrutement national devrait améliorer l'image de marque et la promotion du recrutement de diplômés du niveau postsecondaire, afin d'assumer ultérieurement le rôle de recruteur central pour le compte de la fonction publique fédérale. Pour ce faire, la Direction du recrutement national pourrait :

- coordonner les activités de promotion afin de parler d'une seule voix et de réduire toute confusion ou tout chevauchement entre les programmes de la CFP et les programmes de recrutement gérés par les ministères, qui visent souvent les mêmes candidats;
- exploiter et étendre les réseaux d'ambassadeurs des programmes pour étudiants.

Justification de la recommandation no 2

La majorité des gestionnaires d'embauche et des conseillers en ressources humaines croient que la CFP a un rôle à jouer dans le recrutement de diplômés du niveau postsecondaire à la fonction publique fédérale. Les gestionnaires d'embauche connaissent peu le programme, et peu de conseillers en ressources humaines le présentent comme une bonne option de recrutement. L'évaluation montre que les programmes d'embauche d'étudiants font bon usage de leurs réseaux d'étudiants ambassadeurs, qui forment une entité établie et connue, alors que le programme de Recrutement postsecondaire ne dispose pas d'un tel réseau.

Recommandation no 3

Le Secteur des services et du développement des affaires devrait moderniser l'infrastructure et le processus d'évaluation, de manière à mener efficacement des activités de recrutement de diplômés du niveau postsecondaire selon une approche conviviale. Pour ce faire, le Secteur des services et du développement des affaires pourrait :

- améliorer l'expérience des candidats (en simplifiant le processus de candidature, en donnant accès à toutes les annonces d'emploi visant les diplômés, en renforçant la communication avec les candidats et en ajoutant la possibilité de mettre les profils à jour), en plus de proposer un accès interactif aux gestionnaires d'embauche;
- apporter un soutien à chaque étape du processus d'évaluation, de la présentation de la candidature à la nomination, en proposant notamment des mécanismes améliorés pour le jumelage des candidats et un accès à des données exactes en temps opportun;
- examiner et mettre en œuvre les pratiques exemplaires pour moderniser le processus d'évaluation et le rendre flexible, qu'il s'agisse par exemple de communiquer avec les candidats, d'exploiter les nouvelles technologies, de réduire les délais d'évaluation, de recourir aux services d'évaluateurs spécialement formés ou de faire appel à la participation des gestionnaires, en particulier au sein des collectivités fonctionnelles.

Justification de la recommandation no 3

Les candidats estiment que le processus de présentation de leur candidature est long et fastidieux et ils se plaignent qu'ils ont tendance à tomber dans un « trou noir », sans possibilité de communiquer avec qui que ce soit, et sans possibilité de mettre leur profil à jour au gré de l'évolution de leurs compétences et de leur expérience. Les gestionnaires d'embauche ne sont pas au fait des compétences et des expériences incluses dans les répertoires. Ils aimeraient être en mesure d'obtenir plus d'informations de façon indépendante ou par l'intermédiaire de leur conseiller en ressources humaines. Ils n'aiment pas non plus la forme sous laquelle les renseignements sur les candidats sont présentés et ils estiment que la consultation de ces renseignements prend beaucoup de temps. Les responsables du programme indiquent que l'un des plus grands écueils au bon déroulement des campagnes est l'absence d'un système de jumelage et de suivi des candidats.

Le processus d'évaluation est lui aussi désigné comme un problème. Il est long et les candidats estiment que l'examen d'entrée à la fonction publique constitue un obstacle à l'inclusion et à la diversité. Enfin, la CFP est en concurrence non seulement avec le secteur privé, mais aussi avec d'autres ministères et organismes fédéraux qui ont fait preuve d'agilité en adoptant certaines technologies et en s'adaptant à la tendance en faveur des évaluations à distance.

Recommandation no 4

La Direction du recrutement national devrait créer un mécanisme de mesure du rendement rigoureux pour suivre le succès du programme et les données démographiques des postulants et des candidats afin de mieux répondre à leurs besoins.

Justification de la recommandation no 4

Presque tous les gestionnaires affirment que les procédures d'entreposage et de mise à jour des données du programme sont inefficaces. Ils sont nombreux à souligner qu'ils ignorent en grande partie comment leurs efforts aident les candidats à trouver un emploi. En l'absence de mécanismes de mesure du rendement, les responsables du programme ne peuvent pas évaluer les effets des changements apportés au programme au fil du temps.

Recommandation no 5

La Direction du recrutement national devrait explorer des partenariats avec d'autres organismes centraux, avec les collectivités fonctionnelles ainsi qu'avec les ministères et

organismes pour créer des programmes de perfectionnement (à l'instar du programme de Recrutement de leaders en politiques) à l'intention des diplômés du niveau postsecondaire.

Justification de la recommandation no 5

L'analyse comparative a mis en évidence que la plupart des administrations utilisent des programmes de perfectionnement pour attirer et retenir les diplômés du niveau postsecondaire. Ces programmes comprennent les parcours de carrière en leadership, les compétences spécialisées et les parcours dans les collectivités fonctionnelles. Certains permettent la rotation d'emplois ou offrent des services de mentorat et d'encadrement. Les programmes de perfectionnement sont eux aussi considérés comme des occasions d'intégrer la diversité et l'inclusion dans la conception des évaluations. Comme les ministères et organismes ont des mandats complémentaires, il est nécessaire de collaborer pour explorer les possibilités de partenariat qui faciliteront l'exécution des programmes de perfectionnement.

Points fondamentaux de l'évaluation et questions à l'étude

1. Pertinence

1.1 Dans quelle mesure le programme de Recrutement postsecondaire est-il nécessaire dans sa forme actuelle?

1.2 Dans quelle mesure les objectifs du programme de Recrutement postsecondaire correspondent-ils aux priorités actuelles du gouvernement fédéral?

1.3 Existe-t-il déjà des initiatives porteuses d'objectifs similaires dans la fonction publique fédérale?

2. Efficacité

2.1 Dans quelle mesure les activités de promotion, les produits de communication et les efforts de mobilisation du programme de Recrutement postsecondaire ont-ils permis d'atteindre efficacement les intervenants visés?

2.2 Dans quelle mesure les ministères et organismes fédéraux ont-ils utilisé les répertoires et bassins de candidats du programme de Recrutement postsecondaire, et dans quelle mesure en sont-ils satisfaits?

2.3 Dans quelle mesure le programme de Recrutement postsecondaire a-t-il permis aux diplômés du niveau postsecondaire d'avoir accès à des possibilités d'emploi à la fonction publique fédérale?

2.4 Dans quelle mesure l'approche et le processus de recrutement dans le cadre de la campagne de Recrutement postsecondaire correspondent-ils aux objectifs et aux priorités de la fonction publique fédérale en matière de diversité, d'inclusion et d'accessibilité?

2.5 Dans quelle mesure la CFP est-elle parvenue à fournir des données fiables et opportunes sur l'ensemble du programme de Recrutement postsecondaire?

3. Efficience

3.1 Dans quelle mesure l'approche actuellement utilisée pour l'évaluation des candidats permet-elle une présélection efficace et appropriée pour la présentation de candidats aux gestionnaires d'embauche?

3.2 Dans quelle mesure l'infrastructure du programme de Recrutement postsecondaire appuie-t-elle l'exécution efficace du programme?

3.3 Existe-t-il d'autres moyens (par exemple, des modifications à la conception ou des réaménagements budgétaires) ou des leçons apprises qui permettraient d'atteindre les mêmes objectifs?

Méthode d'évaluation

Examen des documents du programme, des outils, des guides et des études connexes.

Entrevues internes avec des gestionnaires du programme et des intervenants qui soutiennent le programme ($n = 27$) et **entrevues externes** avec des gestionnaires d'embauche et des conseillers en ressources humaines ($n = 17$).

Examen des données administratives relatives au programme de Recrutement postsecondaire.

Sondage auprès de 116 candidats évalués et inscrits aux répertoires du programme de Recrutement postsecondaire.

Groupes de discussion pour recueillir les points de vue de gestionnaires d'embauche, de conseillers en ressources humaines, ainsi que des représentants des universités, collèges et collectivités fonctionnelles.

Exercice d'**analyse comparative** nationale et internationale pour relever les pratiques exemplaires et les leçons apprises en ce qui concerne les autres programmes de recrutement postsecondaire que ceux du gouvernement du Canada.

L'annexe B contient une présentation plus détaillée de la méthode d'évaluation et de ses limites.

Aperçu du programme de Recrutement postsecondaire

Historique

Conformément à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) est chargée de superviser la dotation dans la fonction publique fédérale, y compris les nominations à la fonction publique.

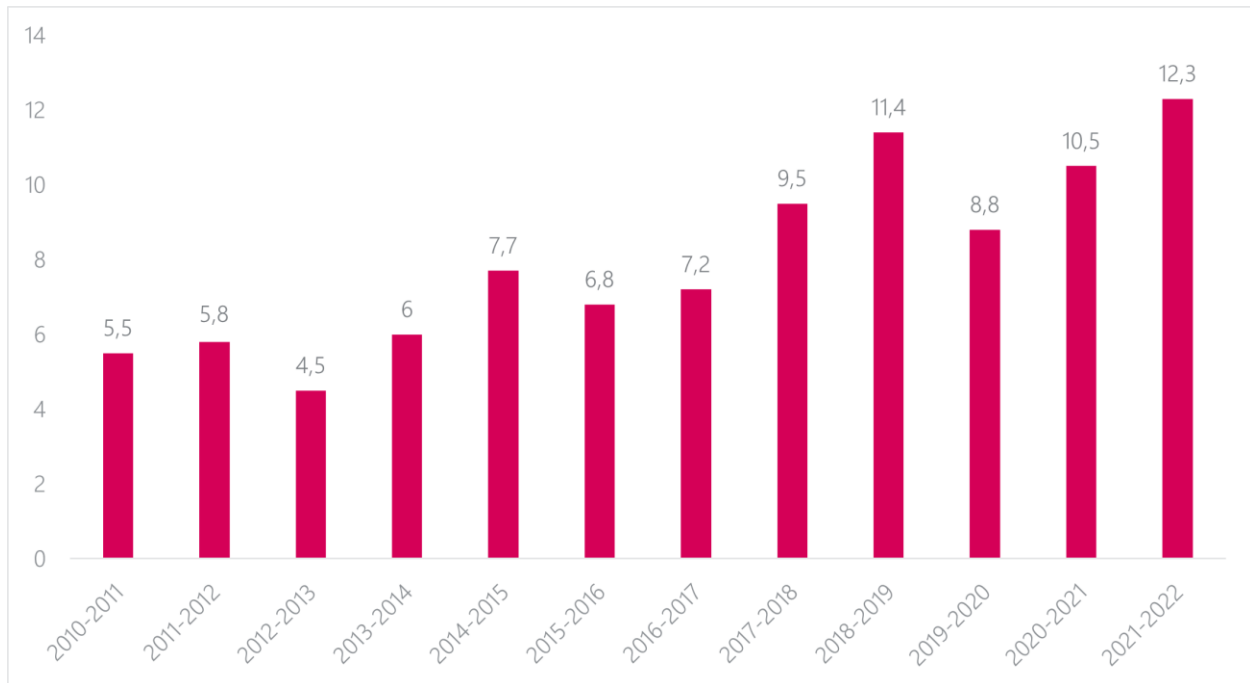
La CFP a lancé le programme de Recrutement postsecondaire en 1973 pour aider les ministères et organismes fédéraux à pourvoir des postes au niveau d'entrée et aux niveaux intermédiaires. C'est un des 5 programmes de recrutement offerts aux gestionnaires d'embauche pour la dotation en personnel dans la fonction publique fédérale. Ces programmes sont conçus pour offrir aux étudiants et diplômés canadiens du niveau postsecondaire la possibilité d'enrichir leur parcours universitaire, de contribuer au financement de leurs études, de développer leurs compétences et d'accroître leurs chances d'accéder à de futures possibilités d'emploi à la fonction publique.

Le programme de Recrutement postsecondaire poursuit les objectifs suivants :

- attirer les nouveaux diplômés intéressés par une carrière à la fonction publique fédérale;
- permettre aux ministères et organismes fédéraux de relever les défis de recrutement, en accédant à des diplômés du niveau postsecondaire qualifiés et en les embauchant;
- proposer une approche de recrutement qui accélère la dotation collective à l'échelle nationale pour les ministères et organismes et les collectivités fonctionnelles;
- bâtir une fonction publique représentative, à l'écoute de toutes les personnes qu'elle sert;
- assurer une représentation équilibrée entre les régions.

Le nombre d'équivalents temps plein associés au programme a augmenté depuis 2010-2011, pour atteindre 12,3 en 2021-2022.

**Nombre d'équivalents temps plein associés au programme, par exercice financier
(du 1er avril 2010 au 31 mars 2022)**



Version texte

Exercice financier	Équivalents temps plein
2010-2011	5,5
2011-2012	5,8
2012-2013	4,5
2013-2014	6
2014-2015	7,7
2015-2016	6,8
2016-2017	7,2

Exercice financier	Équivalents temps plein
2017-2018	9,5
2018-2019	11,4
2019-2020	8,8
2020-2021	10,5
2021-2022	12,3

Source des données : Programme de Recrutement postsecondaire

Processus d'embauche dans le cadre du programme de Recrutement postsecondaire

Sélection des répertoires disponibles

Les gestionnaires ont accès à des candidats partiellement ou entièrement évalués, répartis en fonction de divers parcours professionnels et groupes professionnels généraux et ciblés.

Demande de présentations en fonction des exigences du poste

Les gestionnaires soumettent un formulaire de demande de présentations pour chaque répertoire ou bassin à partir duquel ils souhaitent embaucher des candidats. Les gestionnaires indiquent les critères du poste à pourvoir.

Évaluation des candidats

Dans un délai de 3 jours, les gestionnaires reçoivent une liste de candidats qui répondent aux critères de mérite pour le poste à pourvoir. Les gestionnaires procèdent aux évaluations supplémentaires.

Embauche des candidats

Les gestionnaires procèdent à l'évaluation des candidats et les embauchent ensuite pour les postes à pourvoir.

Communication des résultats

Les gestionnaires d'embauche sont invités à communiquer les résultats de leur évaluation aux gestionnaires du programme.

Constatations de l'évaluation

Pertinence

Questions associées à la pertinence

1.1 Dans quelle mesure le programme de Recrutement postsecondaire est-il nécessaire dans sa forme actuelle?

1.2 Dans quelle mesure les objectifs du programme de Recrutement postsecondaire correspondent-ils aux priorités actuelles du gouvernement fédéral?

1.3 Existe-t-il déjà des initiatives qui ont des objectifs similaires dans la fonction publique fédérale?

Principales constatations liées à la pertinence

- La majorité des gestionnaires d'embauche considèrent que la CFP a un rôle à jouer dans le recrutement de diplômés du niveau postsecondaire. Toutefois, dans sa forme actuelle, le programme ne répond pas à leurs besoins.
- Les objectifs du programme correspondent aux principales priorités du gouvernement fédéral en matière de renouvellement, de diversité et d'inclusion.
- Les programmes pour étudiants sont le plus souvent mentionnés parmi les initiatives courantes à la fonction publique fédérale qui poursuivent des objectifs semblables à ceux du programme de Recrutement postsecondaire.

Même si les gestionnaires d'embauche considèrent que la CFP a un rôle à jouer dans le recrutement de diplômés du niveau postsecondaire, le programme ne répond pas à leurs besoins

Principale constatation : les gestionnaires d'embauche, les conseillers en ressources humaines et les collectivités fonctionnelles conviennent que la CFP a un rôle à jouer dans le soutien du recrutement de diplômés du niveau postsecondaire par le gouvernement du Canada, mais ils jugent que le programme ne répond pas entièrement à leurs besoins en matière d'embauche.

Presque tous les gestionnaires d'embauche et les conseillers en ressources humaines ont souligné l'importance de proposer aux Canadiens un « portail d'accès unique » qui

permet de postuler plusieurs emplois à la fonction publique fédérale en soumettant une seule demande d'emploi.

Beaucoup de répondants sont d'avis qu'alors que le domaine du recrutement est marqué par des évolutions rapides et que le marché du travail est de plus en plus compétitif, mais que le programme de Recrutement postsecondaire ne suit pas les tendances et n'intègre pas les pratiques exemplaires. Plusieurs gestionnaires estiment que ce programme ne répond pas à leurs besoins de recrutement, de sorte que bien des ministères font preuve d'innovation et organisent leurs propres activités de recrutement.

Les gestionnaires d'embauche et les représentants de collectivités fonctionnelles affirment que le recours à ce programme présente certaines difficultés, quand ils souhaitent pourvoir un poste qui exige une compétence particulière. Par conséquent, ils sont nombreux à estimer que le programme est surtout avantageux si on cherche à pourvoir un poste générique au niveau d'entrée.

Plusieurs collectivités fonctionnelles réalisent leurs propres activités de recrutement de diplômés, pour se concentrer sur leurs propres besoins et adapter le déroulement des campagnes de recrutement à leurs réalités particulières. Ces collectivités fonctionnelles ont souvent fait appel à la CFP pour les aider à gérer un grand nombre de candidatures, utiliser des simulations virtuelles et, dans un cas, mettre à l'essai une approche visant à accroître le nombre de postulants et à obtenir un apport constant de candidatures. Même s'il reste quelques défis à relever pour obtenir des données exactes et en temps opportun sur le statut de la demande d'emploi des candidats, cette approche a permis aux collectivités fonctionnelles de se concentrer sur leurs besoins en matière d'embauche.

Les gestionnaires d'embauche et les conseillers en ressources humaines souhaitent voir des améliorations dans le recrutement de diplômés du niveau postsecondaire

Même si leurs expériences avec le programme n'ont pas été couronnées de succès, la plupart des gestionnaires d'embauche et des conseillers en ressources humaines estiment qu'il est utile que la CFP poursuive ses efforts pour appuyer le recrutement de diplômés du niveau postsecondaire, compte tenu des avantages des répertoires nationaux.

Ils considèrent que la CFP a un rôle à jouer dans le recrutement de diplômés du niveau postsecondaire, car elle peut contribuer à réduire la durée du processus de recrutement en offrant un portail central pour les répertoires de candidats et en normalisant les

exigences pour des postes identiques ou similaires dans plusieurs ministères. Ils estiment aussi qu'il faut simplifier les procédures et renforcer la coordination tout au long du processus.

Les gestionnaires d'embauche, les conseillers en ressources humaines et certains gestionnaires du programme estiment que le rôle du programme devrait être recentré pour aider les ministères et organisme d'embauche à attirer des candidats potentiels, en misant sur le rayonnement de la CFP partout au Canada.

Les objectifs du programme correspondent aux principales priorités du gouvernement en matière de renouvellement, de diversité et d'inclusion

Les objectifs du programme doivent être harmonisés avec les priorités gouvernementales. Cette harmonisation permet aux ministères et organismes de s'acquitter de leur propre mandat tout contribuant à bâtir aujourd'hui la fonction publique de demain.

Puisque les objectifs du programme et les changements qui ont été apportés pendant la période visée par l'évaluation n'ont pas été documentés, il a été difficile de déterminer dans quelle mesure cette harmonisation a été réalisée. De plus, les gestionnaires du programme expriment des points de vue divergents quant aux objectifs du programme.

Bien qu'ils soient nombreux à estimer que le programme est sous-utilisé et à se demander s'il répond aux besoins actuels, ils conviennent dans la même mesure que le programme contribue au renouvellement de la fonction publique. En particulier, les objectifs du programme correspondent aux priorités du gouvernement fédéral en matière de renouvellement, de diversité et d'inclusion. Ils correspondent aussi aux résultats escomptés décrits dans [Au-delà de 2020](#), en ce qui a trait à la constitution d'une fonction publique « plus agile, plus inclusive et mieux outillée ».

Dans son [28^e Rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada](#), le greffier du Conseil privé souligne 2 priorités pour la fonction publique :

- les mesures prises par le gouvernement pour faire face à la pandémie;
- la nécessité de la lutte contre le racisme dans notre institution.

Le programme a soutenu le recrutement tout au long de la pandémie. Il a notamment adapté les mécanismes d'évaluation en passant à une approche basée exclusivement sur des examens en ligne. Il a également adapté les activités de rayonnement et de promotion afin d'accroître le nombre de candidatures issues des groupes visés par l'équité en matière d'emploi, en particulier celles des Autochtones et des personnes en

situation de handicap. Enfin, en plus d'intégrer les priorités en matière de renouvellement de la fonction publique dans ses campagnes annuelles, le programme collabore avec les ministères dans le cadre de plusieurs initiatives ciblées qui visent à aider à bâtir une fonction publique diversifiée et représentative.

Le programme est en concurrence avec des programmes pour étudiants

Parmi les initiatives liées au renouvellement, les activités d'embauche d'étudiants ont représenté 25 % du nombre total d'embauches au cours de la période visée par l'évaluation, tandis que le programme de Recrutement postsecondaire comptait pour 1 % de ces embauches.

Quand on leur demande quelles sont les initiatives en cours à la fonction publique fédérale qui poursuivent des objectifs semblables à ceux du programme de Recrutement postsecondaire, les gestionnaires mentionnent le plus souvent les programmes pour étudiants. La majorité des gestionnaires d'embauche et des conseillers en ressources humaines affirment s'appuyer principalement sur les programmes pour étudiants pour attirer et recruter les futurs diplômés.

Le pourcentage du nombre total d'embauches d'étudiants par programme étudiant entre le 1er avril 2010 et le 31 mars 2022 était comme suit :

- 60 % dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant;
- 38 % dans le cadre du Programme postsecondaire d'enseignement coopératif/de stages;
- 2 % dans le cadre du Programme des adjoints de recherche.

Les données administratives montrent que le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant est en tête de liste parmi les programmes d'embauche d'étudiants, suivi du Programme postsecondaire d'enseignement coopératif/de stages et du Programme des adjoints de recherche.

Recrutement de diplômés du niveau postsecondaire

Programme de Recrutement postsecondaire

- Diplômés du niveau postsecondaire à la recherche d'un emploi au niveau d'entrée ou aux niveaux intermédiaires dans la fonction publique fédérale.
- Bassins de candidats et répertoires généraux et ciblés disponibles toute l'année.
- Candidats complètement ou partiellement évalués.

Recrutement de leaders en politiques

- Détenteurs de diplômes d'études supérieures pour les postes liés aux politiques, aux niveaux intermédiaires et supérieurs.
- Bassin de candidats ayant une expérience, une expertise ou des compétences spécialisées.
- Candidats qualifiés jumelés avec un ancien participant au programme à titre de mentor.

Recrutement d'étudiants

Programme fédéral d'expérience de travail étudiant

- Étudiants à temps plein dans une école secondaire ou un établissement d'enseignement postsecondaire qui sont à la recherche d'un emploi à temps plein ou à temps partiel pour acquérir de l'expérience professionnelle et explorer des possibilités de carrière dans la fonction publique.
- Étudiants admissibles à une nomination pour une période déterminée ou une durée indéterminée dans le cadre d'un programme d'intégration.

Programme postsecondaire d'enseignement coopératif/de stages

- Étudiants à temps plein au niveau postsecondaire inscrits à un des milliers de programmes postsecondaires d'enseignement coopératif/de stages partout au pays.
- Possibilité de réembauche à temps partiel pendant l'année dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant.
- Étudiants admissibles à une nomination pour une période déterminée ou une durée indéterminée dans le cadre d'un programme d'intégration.

Programme des adjoints de recherche

- Étudiants à temps plein au niveau postsecondaire qui apportent de nouvelles perspectives à des projets de recherche pendant la durée de leurs études (jusqu'à 2 ans et plus).
- Étudiants admissibles à une nomination pour une période déterminée ou une durée indéterminée dans le cadre d'un programme d'intégration.

Efficacité

Questions

2.1 Dans quelle mesure les activités de promotion, les produits de communication et les efforts de mobilisation du programme de Recrutement postsecondaire ont-ils permis d'atteindre efficacement les intervenants visés?

2.2 Dans quelle mesure les ministères et organismes fédéraux ont-ils utilisé les bassins ou répertoires du programme de Recrutement postsecondaire, et dans quelle mesure en sont-ils satisfaits?

2.3 Dans quelle mesure le programme a-t-il permis aux diplômés du niveau postsecondaire d'avoir accès à des possibilités d'emploi à la fonction publique fédérale?

2.4 Dans quelle mesure l'approche et le processus de recrutement dans le cadre de la campagne de Recrutement postsecondaire correspondent-ils aux objectifs et aux priorités de la fonction publique fédérale en matière de diversité, d'inclusion et d'accessibilité?

2.5 Dans quelle mesure la CFP a-t-elle réussi à fournir des données fiables et opportunes sur l'ensemble du programme de Recrutement postsecondaire?

Principales constatations liées à l'efficacité

- Le programme de Recrutement postsecondaire demeure une ressource sous-utilisée.
- La grande majorité des postulants et des personnes embauchées dans le cadre du programme de Recrutement postsecondaire s'identifient comme membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi.
- À la lumière des données disponibles, 2 raisons principales expliquent le faible taux de participation au programme :
- la majorité des gestionnaires d'embauche estiment que les candidats ne répondent pas à leurs besoins;
- on constate des lacunes dans les activités de promotion, de sensibilisation et de marketing.
- L'établissement de rapports sur l'état du programme de Recrutement postsecondaire et la mesure du succès sont difficiles et prennent beaucoup de temps.

Le programme demeure une ressource sous-utilisée

Principale constatation : au cours de la décennie précédente, 5 ministères ont effectué la moitié (50 %) des embauches dans le cadre du programme de Recrutement postsecondaire.

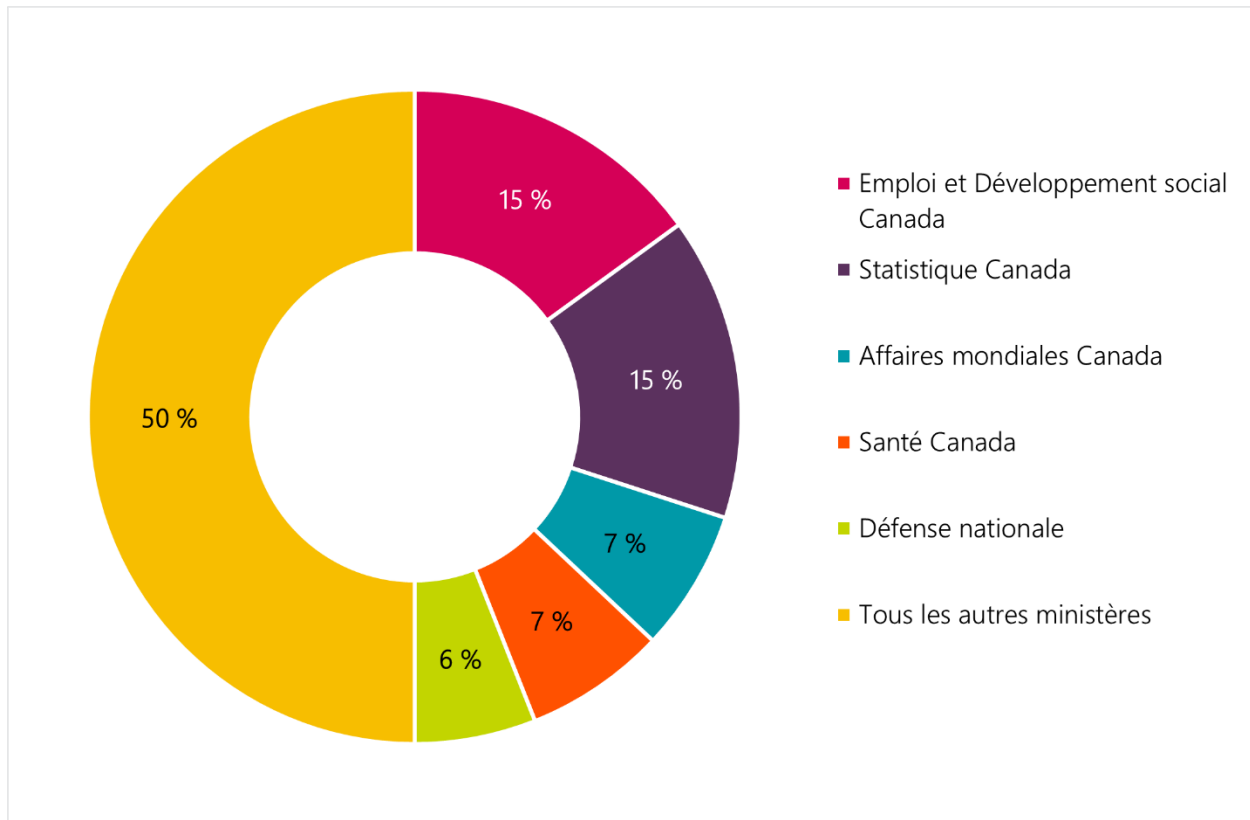
De 2011-2012 à 2020-2021, 50 % du nombre total d'embauches dans le cadre du programme ont été concentrés dans 5 ministères fédéraux. Ces 5 ministères comptent un grand nombre d'employés (plus de 6 000) et disposent de plusieurs bureaux partout au Canada.

Ces 5 ministères mènent leurs propres campagnes nationales de recrutement de diplômés (Statistique Canada, par exemple) ou ont conclu une entente de partenariat avec le programme de Recrutement postsecondaire pendant la période visée par l'évaluation (Affaires mondiales Canada, Santé Canada et Emploi et Développement social Canada, par exemple).

La plupart des gestionnaires d'embauche, des conseillers en ressources humaines et des gestionnaires du programme s'accordent pour dire que les petits ministères semblent moins connaître l'existence du programme de Recrutement postsecondaire. Quand on leur demande de préciser leur pensée, les gestionnaires d'embauche et les conseillers en ressources humaines jugent que ces ministères sont moins capables de suivre l'évolution de l'offre de programmes de recrutement. Cependant, les personnes interrogées estiment que les petits organismes pourraient tirer profit du programme, car ils disposent de moins de ressources pour entreprendre leurs propres campagnes de recrutement.

Les petits ministères en région rurale ont déclaré qu'ils comptaient davantage sur les réseaux personnels et le bouche-à-oreille comme mécanismes pour pourvoir les postes vacants.

Les 5 ministères suivants ont eu plus souvent recours au programme de Recrutement postsecondaire que tous les autres ministères



Version texte

Ministères	Pourcentage
Emploi et Développement social Canada	15 %
Statistique Canada	15 %
Affaires mondiales Canada	7 %
Santé Canada	7 %
Défense nationale	6 %
Tous les autres ministères	50 %

Source des données : tableaux du rapport annuel 2020-2021 de la Direction des services de données et de l'analyse

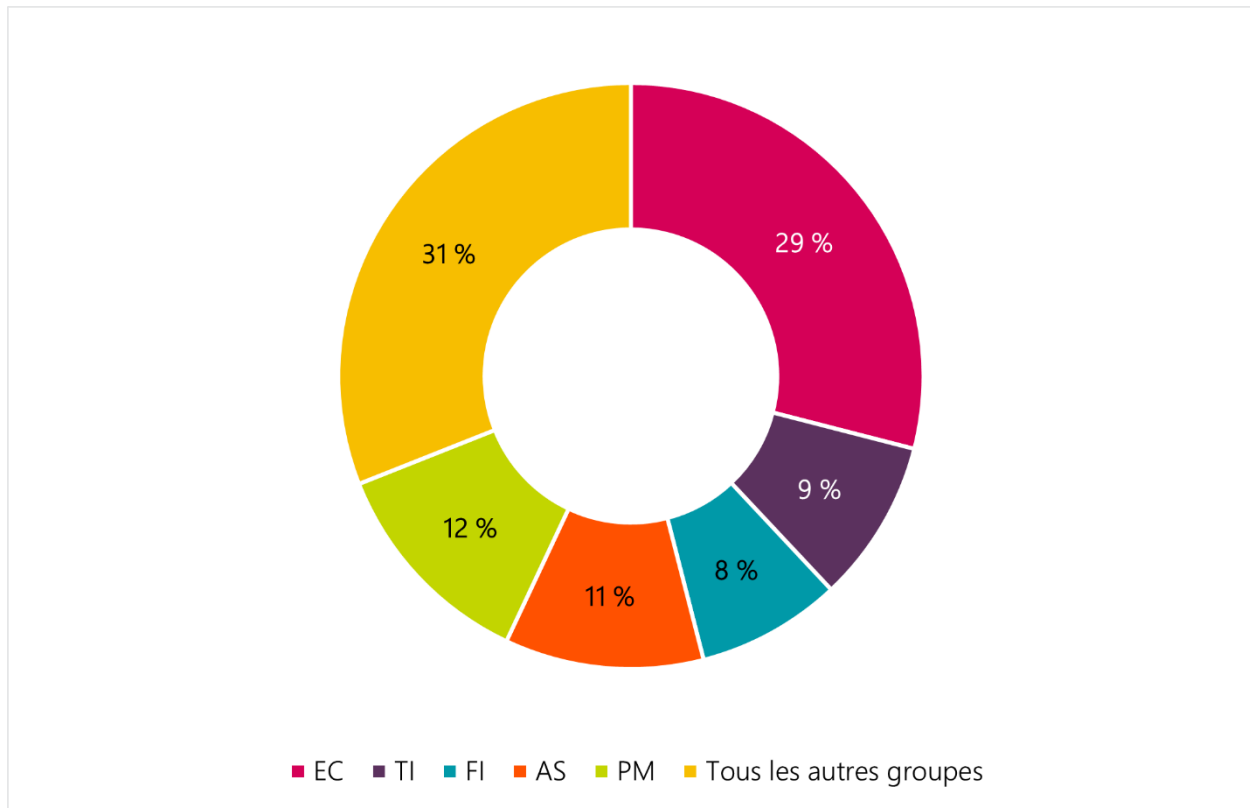
Près de 70 % des embauches dans le cadre du programme de Recrutement postsecondaire étaient concentrées dans 5 groupes professionnels

Principale constatation : le groupe professionnel des politiques (EC) comptait près de 30 % des embauches dans le cadre du programme de Recrutement postsecondaire pendant la période visée par l'évaluation.

La majorité des embauches dans le cadre du programme de Recrutement postsecondaire étaient concentrées dans 5 groupes professionnels.

Dans l'ensemble, les données administratives montrent que les personnes embauchées dans le cadre du programme de 2011-2012 à 2020-2021 étaient plus susceptibles d'appartenir aux groupes suivants : Politiques (EC) (29 %); Administration des programmes (PM) (12 %); Services administratifs (AS) (11 %); Technologies de l'information (IT) (9 %); Finances (FI) (8 %).

Les nominations dans le cadre du programme de Recrutement postsecondaire visent principalement 5 groupes professionnels



Version texte

Groupes professionnels	Pourcentage
Politiques (EC)	29 %
Administration des programmes (PM)	12 %
Services administratifs (AS)	11 %
Technologies de l'information (IT)	9 %
Finances (FI)	8 %
Tous les autres groupes professionnels	31 %

Source des données : tableaux du rapport annuel 2020-2021 de la Direction des services de données et de l'analyse

Certains des principaux groupes professionnels n'exigent pas de diplôme universitaire

Parmi ces 5 principaux groupes professionnels, 2 groupes (EC et IT) exigent que les candidats possèdent un diplôme universitaire. Les gestionnaires d'embauche estiment que les diplômés du niveau postsecondaire sont moins susceptibles de demeurer dans un poste qui n'exige aucun diplôme et préfèrent utiliser le programme de Recrutement postsecondaire comme « porte d'entrée » et s'empressent de quitter ce premier poste pour en postuler un autre qui correspond mieux à leur domaine d'études.

Les gestionnaires d'embauche, les conseillers en ressources humaines et les gestionnaires du programme ont tous souligné le caractère concurrentiel du marché du travail d'aujourd'hui. Ils ajoutent qu'à défaut de mettre en place un volet de perfectionnement, les personnes recrutées dans le cadre du programme de Recrutement postsecondaire postuleront des emplois mieux rémunérés après avoir obtenu un emploi dans un ministère ou organisme. Il en résulte un risque de roulement plus élevé aux postes qui n'exigent aucun diplôme universitaire, dans la mesure où ces postes sont utilisés comme des tremplins vers d'autres possibilités de carrière.

Pour atténuer le risque de roulement élevé qu'ils perçoivent, certains gestionnaires d'embauche et certains conseillers en ressources humaines estiment que le programme devrait s'efforcer de jumeler les diplômés du niveau postsecondaire avec des postes qui exigent un diplôme d'études postsecondaires.

La majorité des candidats et des personnes embauchées proviennent de la région de la capitale nationale, ce qui est contraire à l'objectif d'un programme national

Principale constatation : tout au long de la période visée par l'évaluation, les 27 % de candidats qui provenaient de la région de la capitale nationale ont décroché 73 % des emplois dans le cadre du programme.

Présenté comme une initiative nationale, le programme vise à engager activement un dialogue avec les candidats potentiels partout au pays. Toutefois, la répartition géographique montre que les candidats de la région de la capitale nationale ont obtenu près des trois quarts (73 %) des emplois dans le cadre du programme, même s'ils comptaient uniquement pour 27 % des candidats.

Plusieurs des représentants des universités et des personnes interrogées en externe estiment que le programme et ses objectifs sont moins connus en dehors de la région de la capitale nationale et dans les collèges.

Certains représentants des universités font état d'une « lacune importante » : l'omission des collèges dans l'Initiative des sous-ministres champions des relations universitaires, qui fait appel à des étudiants ambassadeurs pour faire connaître les occasions d'emploi à la fonction publique fédérale.

Facteurs expliquant le pourcentage élevé d'embauches dans la région de la capitale nationale

- La majorité des demandes de présentations proviennent de la région de la capitale nationale (ce qui confirme le constat d'une faible connaissance du programme en région).
- Le pourcentage de candidats bilingues est plus élevé dans la région de la capitale nationale.
- La nature des emplois en région (opérationnels) par rapport aux emplois dans la région de la capitale nationale (basés sur les connaissances).

Répartition des emplois au Canada

Le rapport annuel 2019-2020 de la CFP souligne qu'au cours des 10 derniers exercices, les emplois dans la fonction publique fédérale étaient plus nombreux dans les régions à l'extérieur de la région de la capitale nationale. Le recours moins fréquent au programme de Recrutement postsecondaire par les gestionnaires régionaux peut être dû au fait qu'ils connaissent moins l'existence du programme, plutôt qu'à un manque d'occasions d'emploi en région.

Il est possible que leur meilleure connaissance du programme amène les gestionnaires et les conseillers en ressources humaines dans la région de la capitale nationale à utiliser davantage le programme, contrairement à ce qui se passe en région, où la connaissance du programme est constamment décrite comme étant faible ou inexistante.

Au total, 70 % des personnes embauchées s'identifient comme membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi

Principale constatation : la grande majorité des postulants et des personnes embauchées s'identifient comme membres de groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

De 2014-2015 à 2019-2020, la majorité des postulants au programme de Recrutement postsecondaire s'identifiaient comme membres d'au moins un des groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Chaque année, en moyenne, 12 373 postulants appartenaient à au moins un groupe visé par l'équité en matière d'emploi, contre 5 744 postulants qui n'appartenaient à aucun de ces groupes.

Pendant la même période, la grande majorité des personnes embauchées dans le cadre du programme (461 par année, en moyenne) s'identifiaient comme membres d'un groupe visé par l'équité en matière d'emploi.

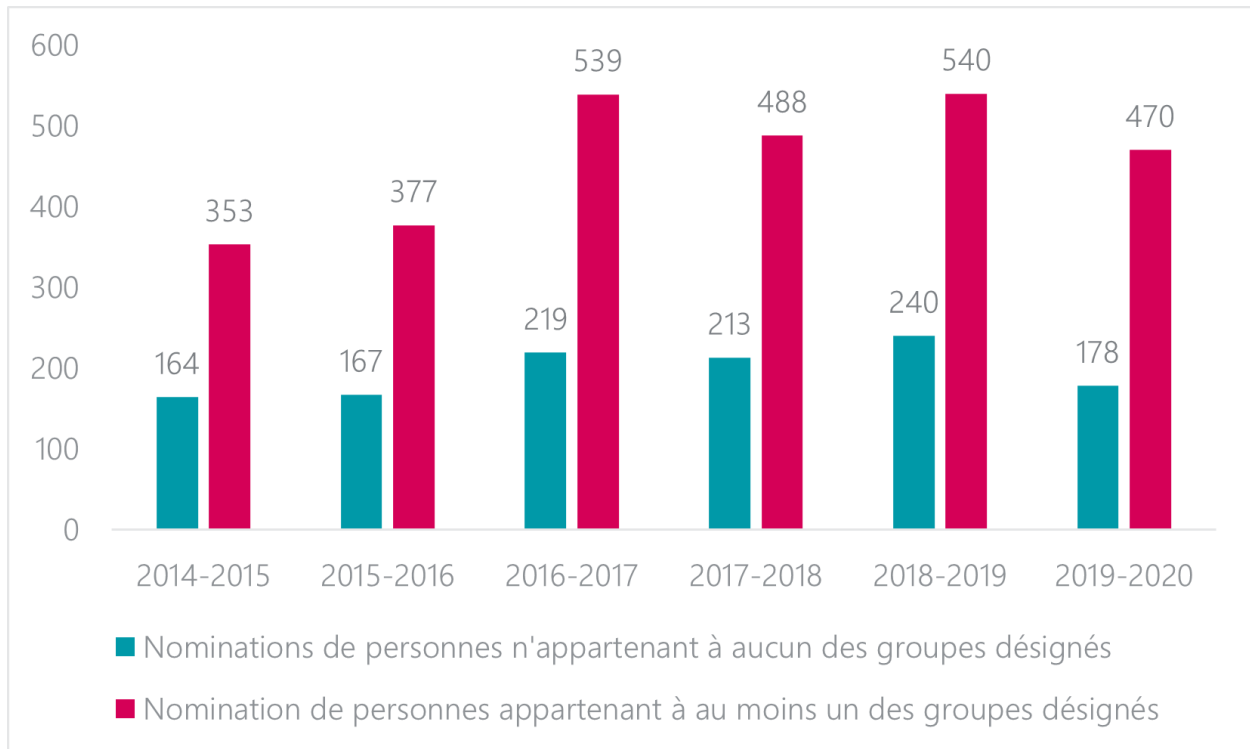
Cette constatation est appuyée par les réponses de plusieurs gestionnaires d'embauche, qui affirment avoir utilisé le programme pour embaucher des membres de groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

En moyenne, 67,5 % des postulants s'identifiaient comme membres d'au moins un groupe visé par l'équité en matière d'emploi.

En moyenne, 70,4 % des personnes embauchées s'identifiaient comme membres d'au moins un groupe visé par l'équité en matière d'emploi.

Parmi les personnes embauchées, le nombre de membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi dépasse largement celui des personnes n'appartenant à aucun de ces groupes.

Nombre de membres de groupes désignés embauchés dans le cadre du programme par rapport aux personnes n'appartenant à aucun de ces groupes, par exercice financier (du 1er avril 2014 au 31 mars 2020)



Version texte

-	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Nominations de personnes n'appartenant à aucun des groupes désignés	164	167	219	213	240	178
Nominations de personnes appartenant à au moins un des groupes désignés	353	377	539	488	540	470

Source des données : tableaux du rapport annuel 2020-2021 de la Direction des services de données et de l'analyse

Le programme pourrait en faire plus pour les membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi

Embauches symboliques

De nombreux gestionnaires d'embauche ont souligné l'utilité du programme pour trouver des candidats dans le cadre des efforts appuyant l'équité en matière d'emploi et ils reconnaissent qu'ils demandent souvent que les candidats soient filtrés en fonction de leur appartenance à un groupe désigné. Cependant, les étudiants universitaires sont sceptiques face à ce qu'ils perçoivent comme des « gestes symboliques ». De nombreux représentants des universités soulignent qu'ils entendent souvent les étudiants dire qu'ils ne veulent pas être embauchés simplement pour permettre à une organisation d'atteindre un quota.



Analyse comparative entre les sexes plus : « [traduction] Les membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi veulent se voir représentés dans les ministères et organismes, plutôt que d'être des "moyens de parvenir à une fin". » – représentante d'université

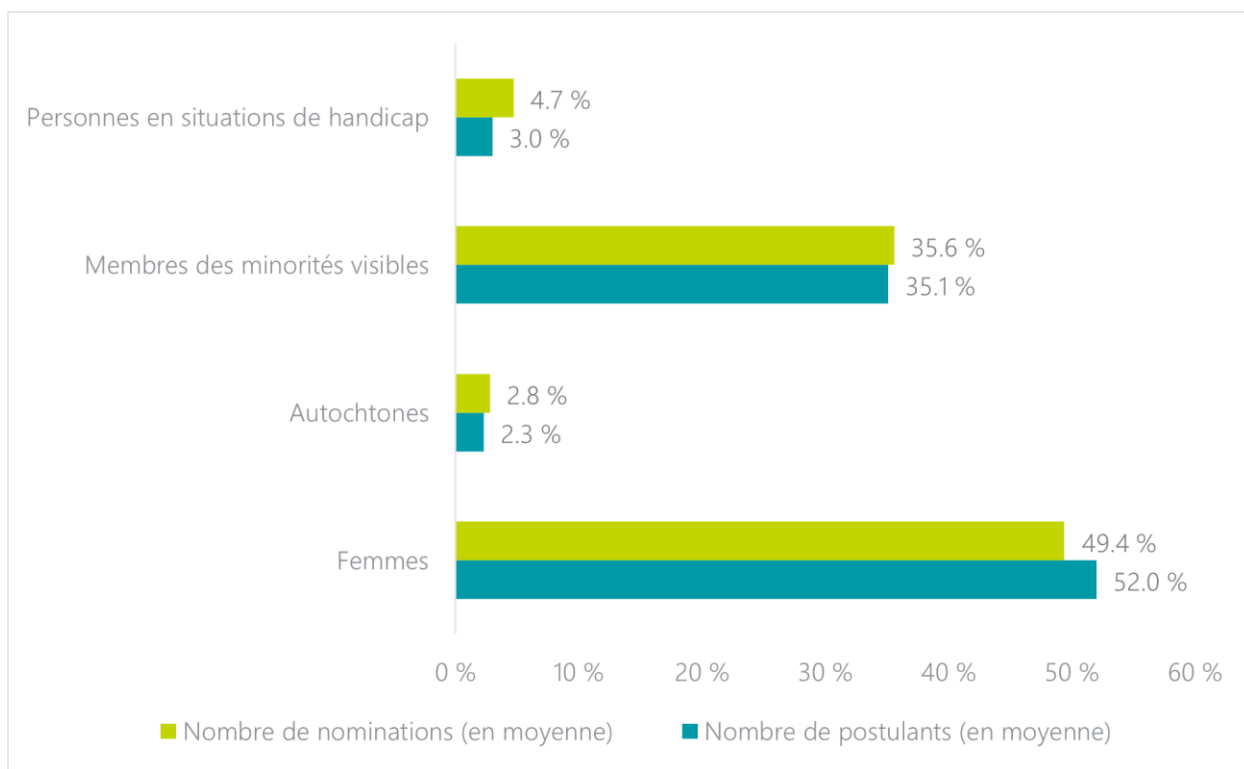
Malgré le nombre élevé de membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi qui postulent au programme, plusieurs représentants des universités estiment qu'il serait profitable de mettre en place un service de liaison s'appuyant sur de solides compétences en matière de diversité et d'inclusion pour aider les membres de groupes désignés tout au long du processus de candidature et d'évaluation.

De nombreuses personnes interrogées, tant en interne qu'en externe, indiquent que le calendrier de la campagne du programme coïncide avec d'importantes traditions culturelles pour certains groupes visés par l'équité en matière d'emploi (comme la saison de la chasse pour les Autochtones, par exemple), ce qui peut les empêcher de participer pleinement aux campagnes de recrutement annuelles.

Selon les données sur les 4 groupes désignés entre 2015-2016 et 2019-2020, on constate que le pourcentage des personnes en situation de handicap embauchées est nettement plus élevé que leur taux de représentation parmi les postulants. Autrement dit, les personnes en situation de handicap étaient en moyenne plus nombreuses parmi les personnes embauchées (4.7 %) que parmi les postulants (3 %). Le pourcentage des nominations et le pourcentage des postulants sont presque égaux en ce qui concerne

les Autochtones et les membres des minorités visibles. Il y avait un léger écart entre le nombre moyen de candidatures et le nombre moyen d'embauches en ce qui concerne les femmes.

Nombre moyen d'embauches dans le cadre du programme, par rapport au nombre moyen de postulants issus des groupes visés par l'équité en matière d'emploi, du 1er avril 2015 au 31 mars 2020



Version texte

Groupes d'équité en matière d'emploi	Nombre de nominations (en moyenne)	Nombre de postulants (en moyenne)
Personnes en situation de handicap	4,7 %	3,0 %
Membres des minorités visibles	35,6 %	35,1 %
Autochtones	2,8 %	2,3 %

Groupes d'équité en matière d'emploi	Nombre de nominations (en moyenne)	Nombre de postulants (en moyenne)
Femme	49,4 %	52,0 %

Source des données : tableaux du rapport annuel 2020-2021 de la Direction des services de données et de l'analyse

Le nombre d'embauches dans le cadre du programme est faible par rapport au nombre annuel de postulants

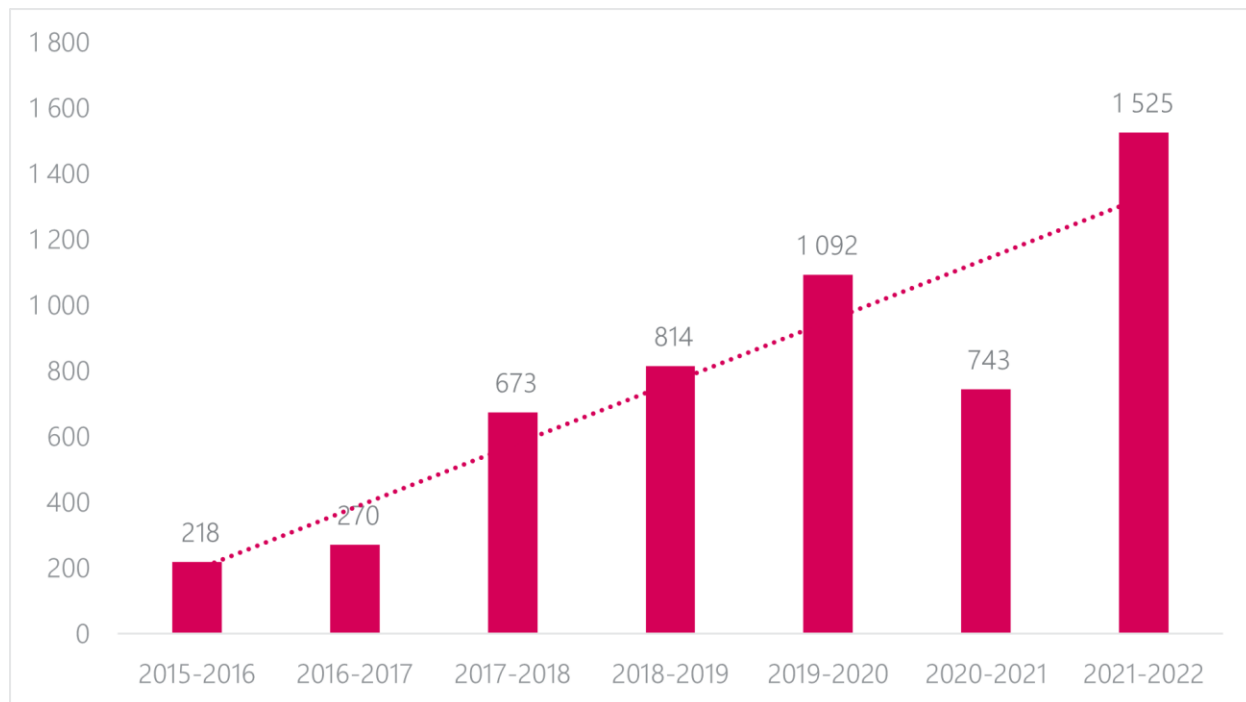
Principale constatation : malgré un grand nombre de candidatures, peu mènent à des embauches.

Les données administratives montrent que tout au long de la période visée par l'évaluation (2011-2012 à 2020-2021), 163 562 personnes ont postulé aux campagnes du programme de Recrutement postsecondaire, ce qui a donné lieu à 5 725 embauches (pour une période indéterminée ou une durée déterminée).

4 % des postulants ont été embauchés pendant la période visée par l'évaluation.

Les postulants peuvent être nommés à un poste pour une période indéterminée ou une durée déterminée, et la répartition entre les 2 types de nominations est presque égale. On a ainsi dénombré 57 % de nominations pour une période indéterminée et 43 % de nominations pour une durée déterminée.

Hausse du nombre de demandes de présentations par les gestionnaires d'embauche, par exercice (du 1er avril 2015 au 31 mars 2022)

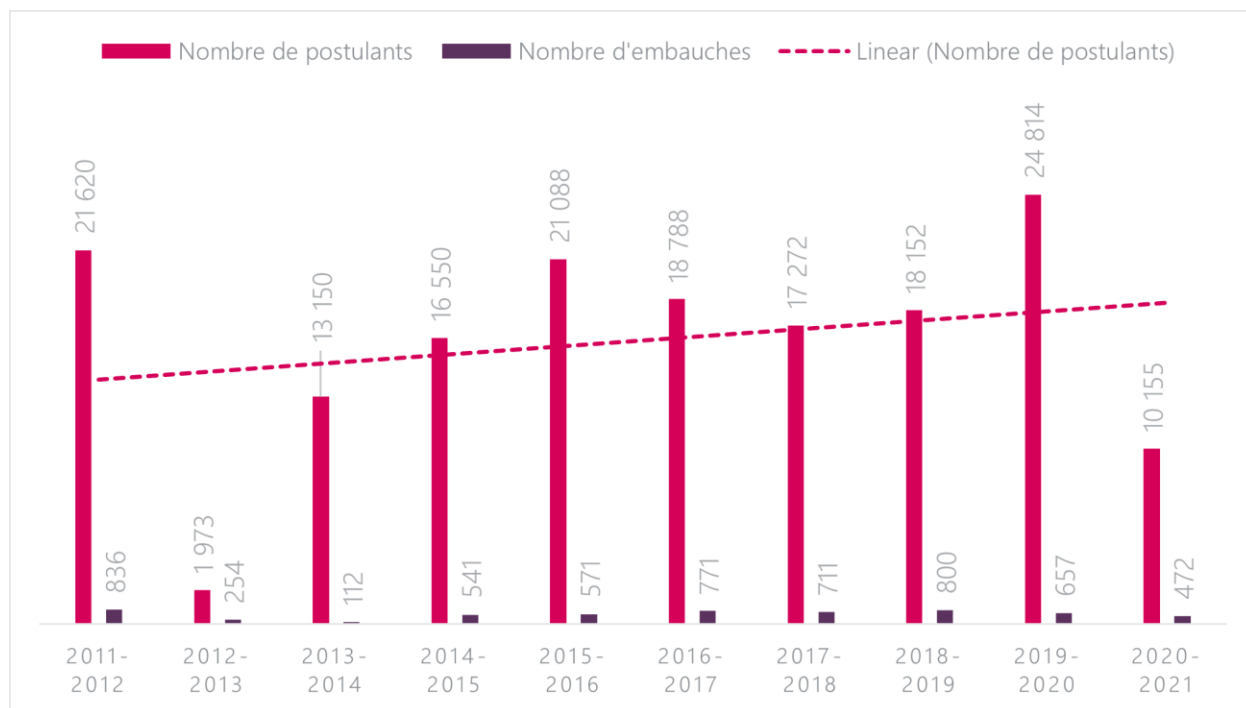


Version texte

Exercice financier	Nombre de présentations
2015-2016	218
2016-2017	270
2017-2018	673
2018-2019	814
2019-2020	1 092
2020-2021	743
2021-2022	1 525

Source des données : Programme de Recrutement postsecondaire

Nombre de postulants et de personnes embauchées dans le cadre du programme, par exercice (du 1er avril 2011 au 31 mars 2021), indiquant un faible nombre d'embauches



Version texte

Exercice financier	Postulants	Nominations
2011-2012	21 620	836
2012-2013	1 973	254
2013-2014	13 150	112
2014-2015	16 550	541
2015-2016	21 088	571
2016-2017	18 788	771

Exercice financier	Postulants	Nominations
2017-2018	17 272	711
2018-2019	18 152	800
2019-2020	24 814	657
2020-2021	10 155	472

Source des données : tableaux du rapport annuel 2020-2021 de la Direction des services de données et de l'analyse

La majorité des gestionnaires d'embauche estiment que les candidats présentés ne répondent pas à leurs besoins

Principale constatation : il arrive souvent que les compétences et l'expérience des candidats présentés ne répondent pas aux besoins des gestionnaires d'embauche.

La majorité des gestionnaires d'embauche et des conseillers en ressources humaines ont mentionné qu'ils n'ont jamais utilisé le programme, ou qu'ils n'ont jamais réussi à trouver les candidats adéquats pour leurs postes vacants quand ils y ont eu recours.

Cette constatation fait écho à l'[Évaluation du programme de Recrutement postsecondaire de la Commission de la fonction publique](#) de 2010, qui avait constaté que le programme n'était pas en mesure de répondre aux besoins des gestionnaires d'embauche, car les compétences et l'expérience des candidats ne correspondaient pas aux exigences des postes.

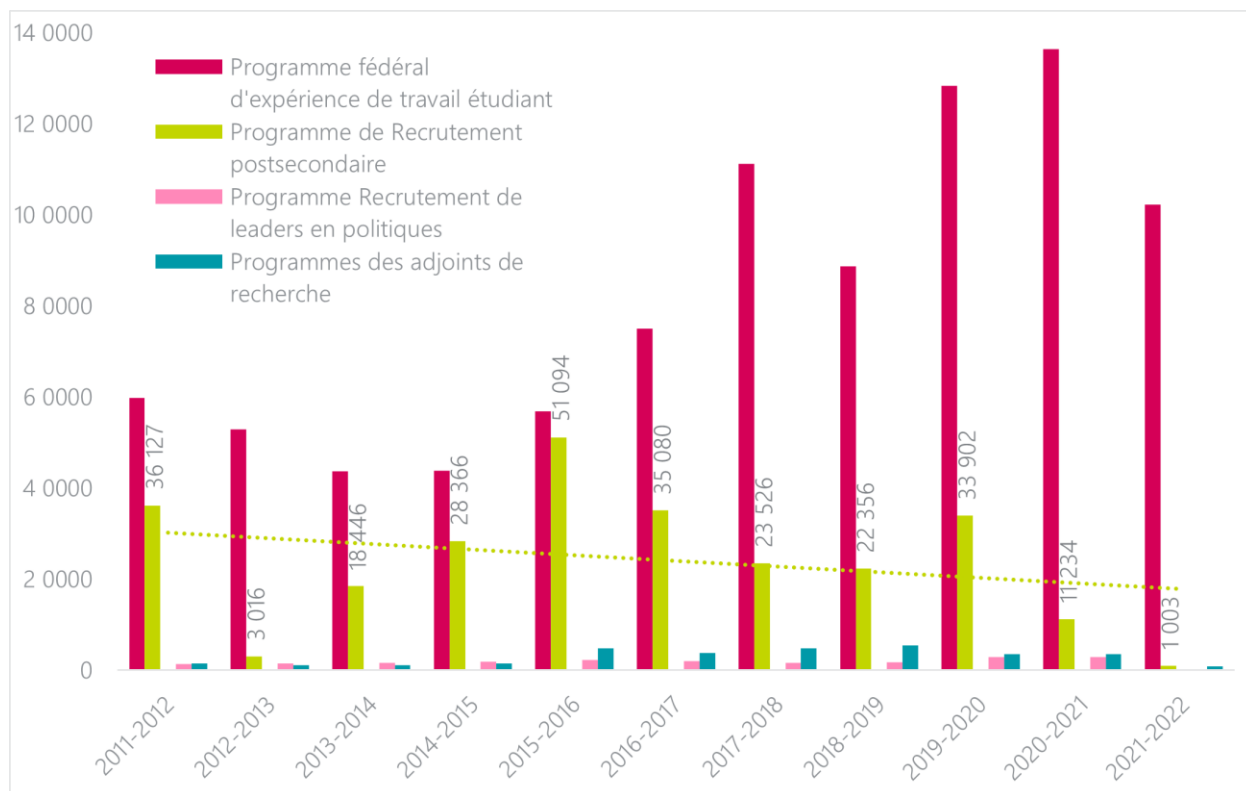
Les avis des gestionnaires d'embauche et des conseillers en ressources humaines sont mitigés en ce qui concerne la qualité des candidats

La plupart des gestionnaires d'embauche qui ont participé aux entrevues n'ont pas réussi à trouver des candidats adéquats et n'étaient pas satisfaits du programme. Par conséquent, ils affirment qu'ils n'y auront probablement pas recours à l'avenir afin de pourvoir des postes.

Cependant, certains gestionnaires d'embauche et conseillers en ressources humaines qui ont participé aux groupes de discussion ont déclaré être satisfaits des répertoires,

tandis que d'autres ont affirmé qu'ils se heurtaient souvent à des listes vides qui les décourageaient d'utiliser le programme à l'avenir.

Le nombre d'inscriptions au programme est en baisse : Nombre de demandes d'inscription à tous les programmes de recrutement d'étudiants dans la fonction publique, par exercice (du 1er avril 2011 au 31 mars 2022)



Version texte

Exercice financier	Programme fédéral d'expérience de travail étudiant	Programme de Recrutement postsecondaire	Recrutement de leaders en politiques	Programme des adjoints de recherche
2011-2012	59 821	36 127	1 400	1 483
2012-2013	52 823	3 016	1 501	1 116

Exercice financier	Programme fédéral d'expérience de travail étudiant	Programme de Recrutement postsecondaire	Recrutement de leaders en politiques	Programme des adjoints de recherche
2013-2014	43 702	18 446	1 581	1 082
2014-2015	43 824	28 366	1 905	1 431
2015-2016	56 856	51 094	2 205	4 836
2016-2017	75 040	35 080	1 987	3 780
2017-2018	111 236	23 526	1 632	4 749
2018-2019	88 652	22 356	1 779	5 480
2019-2020	128 386	33 902	2 917	3 577
2020-2021	136 425	11 234	2 843	3 567
2021-2022	102 192	1 003	0	786

Source des données : tableaux du rapport annuel 2020-2021 de la Direction des services de données et de l'analyse



Recherche sur l'opinion publique : Une recherche sur l'opinion publique à propos des programmes de la CFP menée en 2022 auprès des gestionnaires d'embauche et des conseillers en ressources humaines a indiqué que 46 % d'entre eux étaient satisfaits du programme de Recrutement postsecondaire à différents degrés, tandis que 31 % en étaient insatisfaits. Le motif de satisfaction le plus fréquent est la qualité des candidats présentés. L'insatisfaction est principalement due au manque de candidats intéressés ou disponibles, à la perception que le processus d'accès aux candidats est lourd et inefficace, ainsi qu'à la difficulté de trouver des candidats dans certains lieux géographiques précis.

Les gestionnaires d'embauche et les conseillers en ressources humaines veulent un accès accru et plus facile aux candidats

Principale constatation : Les gestionnaires d'embauche, les représentants des collectivités fonctionnelles et les conseillers en ressources humaines estiment que la méthode en place pour accéder aux candidats est inefficace, car les candidatures ne correspondent pas aux besoins complexes (notamment techniques) des collectivités fonctionnelles.

La majorité des gestionnaires d'embauche veulent accéder aux répertoires du programme et filtrer les recherches en fonction de leurs besoins

La plupart des gestionnaires d'embauche et des conseillers en ressources humaines souhaitent disposer d'un tableau de bord pour filtrer les résultats en fonction des critères suivants :

- appartenance à un groupe visé par l'équité en matière d'emploi;
- région;
- domaine d'études;
- compétences et expérience.

Bien des candidats ne sont plus intéressés ou disponibles à l'embauche quand on communique avec eux

Plusieurs gestionnaires d'embauche et conseillers en ressources humaines jugent que les listes de candidats évalués sont « périmées ». Quand on communique avec eux,

certaines candidats ne sont plus intéressés par le poste ou ont déjà trouvé un autre emploi ailleurs. Cela amène les gestionnaires d'embauche à s'appuyer sur d'autres processus, comme l'obtention de recommandations directes auprès d'institutions d'enseignement postsecondaire ou de groupes informels sur Facebook ou GCcollab.

La plupart des candidats restent inscrits aux répertoires du programme de Recrutement postsecondaire pendant quelques mois et parfois même jusqu'à 2 ans, mais il y a peu d'informations qui permettraient de savoir depuis combien de temps ils sont inscrits et s'ils sont encore disponibles. Il y a également un manque de transparence en ce qui concerne la façon dont l'expérience est évaluée.

Le temps requis pour examiner les renseignements sur les candidats présentés est considéré comme excessif, ce qui diminue l'utilisation du programme

La plupart des gestionnaires d'embauche et des conseillers en ressources humaines se disent préoccupés par le temps excessif qu'il faut pour examiner les renseignements sur les candidats présentés. Ils affirment que cela rend le processus inefficace. Un gestionnaire d'embauche a décidé de procéder autrement après avoir vu le long document contenant la liste des candidats présentés et les renseignements qui les concernent.

Quand on les questionne à ce sujet, les gestionnaires d'embauche expliquent que les candidats sont souvent évalués en fonction de critères génériques, comme le jugement et le raisonnement, alors qu'ils doivent, pour leur part, évaluer des critères particuliers à un poste, comme les compétences en langue seconde et l'énoncé des critères de mérite. Même si la durée du processus fait l'objet de préoccupations, les répondants ne font pas état d'une préférence claire pour les répertoires de candidats partiellement ou entièrement évalués.

Beaucoup de gestionnaires d'embauche estiment qu'en raison du temps requis pour examiner les renseignements sur les candidats, il est plus logique de répondre aux besoins de renouvellement de leur ministère en utilisant les programmes pour étudiants. Si les candidats ainsi embauchés leur conviennent, le gestionnaire pourra leur offrir une nomination à un poste à temps plein dans le cadre d'un programme d'intégration.

Les gestionnaires d'embauche comprennent peu le programme, et les conseillers en ressources humaines ne le recommandent pas

Principale constatation : les conseillers en ressources humaines ne présentent pas le programme comme une option de recrutement viable pour les gestionnaires d'embauche.

Même s'ils sont pour la plupart au courant de son existence, les gestionnaires d'embauche et les conseillers en ressources humaines comprennent mal les objectifs du programme et son mode de fonctionnement

Quand on les interroge sur leur connaissance du programme, de nombreux gestionnaires d'embauche et conseillers en ressources humaines ont mentionné qu'ils ignorent :

- qui est inclus dans les répertoires créés à l'issue des campagnes;
- comment ils peuvent accéder aux candidats;
- la différence entre le programme de Recrutement postsecondaire et les programmes de recrutement d'étudiants;
- les objectifs du programme.

Les gestionnaires du programme s'inquiètent de voir que les changements apportés au programme n'ont pas été documentés

Les objectifs du programme ont changé depuis 2010. Cependant, les gestionnaires du programme soulignent que ces changements n'ont pas été documentés. Les avis quant aux objectifs divergent donc d'une personne à l'autre. Par exemple, quand on leur a demandé quel était le but du programme, certains ont répondu : « Cela dépend de la personne à qui vous posez la question. »

Les conseillers en ressources humaines ne recommandent pas le programme

Les conseillers en ressources humaines sont considérés comme la principale ressource pour les gestionnaires d'embauche qui cherchent à pourvoir un poste. Les gestionnaires d'embauche comptent sur leurs conseillers en ressources humaines pour les informer des options en matière de dotation.

Les conseillers en ressources humaines ne font pas la promotion du programme auprès des gestionnaires d'embauche en tant qu'option pour la dotation, comme le révélait déjà l'évaluation de 2010. La plupart des conseillers en ressources humaines affirment

qu'ils ne recommandent pas le programme parce qu'il n'offre pas la solution de dotation rapide et facile que recherchent les gestionnaires d'embauche.



Recherche sur l'opinion publique : Une recherche sur l'opinion publique menée en 2022 auprès de gestionnaires d'embauche et de conseillers en ressources humaines a indiqué que le programme de Recrutement postsecondaire a obtenu le score le plus bas parmi tous les programmes de recrutement gérés par la CFP, en ce qui concerne la connaissance du programme. De nombreux participants admettent savoir très peu de choses à propos de ce répertoire et des personnes incluses dans le bassin de candidats. Les commentaires formulés par les rares répondants qui connaissent l'existence du programme ont tendance à être négatifs. Ces répondants font état d'un succès limité lors du recrutement de candidats et n'ont guère l'intention d'utiliser le répertoire à nouveau.

Les gestionnaires d'embauche et les conseillers en ressources humaines veulent un « guichet unique » qui leur donnerait accès aux informations sur tous les répertoires de la CFP (compétences et expérience) afin de pouvoir les filtrer en fonction de leurs besoins en dotation. Cette constatation cadre avec le reste de l'évaluation.

Les activités de marketing n'atteignent pas les postulants éventuels

Principale constatation : 3 % des candidats évalués déclarent avoir appris l'existence du programme de Recrutement postsecondaire à l'occasion d'un salon des carrières.

De nombreux représentants des universités font état d'un vif intérêt pour les emplois au gouvernement fédéral lors des rencontres en personne dans le cadre des salons des carrières. Cependant, ils indiquent que les contraintes de temps propres à ces événements font en sorte que les étudiants ressortent souvent des échanges avec plus de questions que de réponses. Ainsi, de nombreuses personnes susceptibles de s'inscrire au programme cherchent à obtenir des réponses par courrier électronique ou à l'aide d'autres ressources en ligne.

De nombreux représentants des universités soulignent aussi qu'en dépit de la forte présence de la CFP dans les salons des carrières des universités, ils ne croient pas que le programme soit promu avec la même vigueur que d'autres programmes plus connus, comme le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant et le Programme postsecondaire d'enseignement coopératif/de stages.

Seulement 3 % des candidats évalués (8 % des femmes et 0 % des hommes) indiquent qu'ils ont appris l'existence du programme à l'occasion d'un salon des carrières.

Les candidats évalués sont plus susceptibles d'indiquer qu'ils ont appris l'existence de la campagne à l'occasion d'un salon des carrières dans les 3 régions suivantes : Alberta (11 %); Région de la capitale nationale (9 %); Ontario (3 %). Ces régions ont également enregistré les taux de réponse les plus élevés au sondage (à l'exception de la Colombie-Britannique, avec le même nombre de répondants qu'en Ontario).

Les représentants des établissements d'enseignement postsecondaire jugent les activités de promotion inefficaces et insuffisantes

La plupart des représentants des universités et collèges trouvent que les activités de communication et de sensibilisation au programme sont insuffisantes. La majorité d'entre eux déplorent qu'ils manquent de temps pour diffuser l'information et promouvoir le programme avant le lancement de la campagne. Ils estiment que cela diminue leur capacité à adapter les activités promotionnelles en fonction des publics visés. Le lancement de la campagne coïncide avec la période la plus chargée de l'année pour l'administration des établissements d'enseignement postsecondaire (octobre et novembre), ce qui rend encore plus difficile de diffuser l'information sur le programme auprès des associations étudiantes. Les étudiants sont déjà inondés d'informations et de dates d'échéance. Cette situation pourrait notamment être améliorée grâce à la coordination de la promotion auprès des étudiants en s'appuyant sur du matériel et des stratégies simples et ciblés.

Les gestionnaires d'embauche préfèrent utiliser les programmes pour étudiants pour appuyer le renouvellement de la fonction publique

Principale constatation : la majorité des gestionnaires d'embauche ont recours aux programmes d'embauche d'étudiants et aux programmes d'intégration à l'effectif comme principal moyen de répondre à leurs besoins de dotation.

Les participants au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant se voient généralement proposer un emploi à temps plein ou à temps partiel pendant leurs études postsecondaires. Les gestionnaires sont en mesure d'offrir aux étudiants une expérience professionnelle et des possibilités de perfectionnement sur plusieurs années, et ils peuvent leur proposer un emploi pour une durée déterminée ou une période indéterminée après l'obtention de leur diplôme. Ce mécanisme est communément appelé « programme d'intégration des étudiants ». Comme c'était déjà le cas au moment de l'évaluation du programme en 2010, les gestionnaires d'embauche

préfèrent ce processus aux embauches dans le cadre du programme de Recrutement postsecondaire, car il permet de mettre les candidats à l'essai et d'assurer leur perfectionnement avant de leur offrir un emploi. Le volet « perfectionnement » du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant et des autres programmes d'emploi pour étudiants n'existe pas dans le programme de Recrutement postsecondaire. Même si les publics cibles et les objectifs du programme de Recrutement postsecondaire et des programmes pour étudiants sont différents (l'un s'adresse aux nouveaux diplômés et l'autre aux étudiants à temps plein, par exemple), les gestionnaires d'embauche utilisent les programmes pour étudiants en tant que programmes de recrutement et de perfectionnement de diplômés.



Analyse comparative : Afin d'exploiter cette source de talents qui font l'objet d'une forte demande, Emploi et Développement social Canada a créé son propre [Répertoire pour étudiants et nouveaux diplômés](#). Cet outil s'adresse à toute personne qui a déjà travaillé dans un ministère ou organisme fédéral dans le cadre d'un programme d'emploi étudiant et qui cherche un emploi étudiant ou un emploi après l'obtention de son diplôme. Le répertoire a été constitué relativement rapidement; il repose sur des outils courants. Il permet aux gestionnaires d'embauche de mener des recherches, seuls ou avec leur conseiller en ressources humaines, et de communiquer avec des étudiants et nouveaux diplômés qui cherchent un emploi dans leur domaine d'études.



Recherche sur l'opinion publique : Une recherche sur l'opinion publique menée en 2022 auprès des gestionnaires d'embauche et des conseillers en ressources humaines sur tous les programmes de recrutements gérés par la CFP a révélé qu'une des valeurs fondamentales du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant est l'opportunité de développer des relations professionnelles avec des étudiants qui peuvent être intégrés dans des positions à long terme.

La plupart des candidats évalués ont appris l'existence du programme sur l'Internet

Principale constatation : 92 % des candidats évalués soulignent qu'ils ont appris l'existence du programme de Recrutement postsecondaire grâce à des ressources en ligne.

Quand on leur demande comment ils ont appris l'existence du programme, **92 % des candidats évalués** mentionnent l'une des 3 ressources ou plateformes en ligne suivantes :

- 53 % : site Web du gouvernement du Canada, d'un ministère ou organisme fédéral;
- 20 % : site officiel du programme de Recrutement postsecondaire;
- 19 % : autres activités de promotion sur Internet.

La majorité des candidats évalués, peu importe le genre, la région ou les groupes visés par l'équité en matière d'emploi, ont appris l'existence du programme en consultant ces ressources en ligne.

Cette tendance est surtout présente dans la région de la capitale nationale, où près des trois quarts des répondants ont appris l'existence du programme de cette manière. C'est également le cas en Ontario, en Alberta et en Colombie-Britannique.

Quels aspects des ressources et de la plateforme en ligne sont-ils jugés inefficaces

Les commentaires généraux au sujet des lacunes des diverses ressources et plateformes en ligne montrent que le site Web est jugé « compliqué et déroutant ». Les répondants déplorent aussi des lacunes dans les activités de promotion du programme et de communication avec les étudiants.

D'autres aspects jugés inefficaces ont été mentionnés, quoique moins fréquemment : les courriels d'offre d'emploi reçus par les candidats évalués auxquels les gestionnaires d'embauche ne donnent aucune suite et les préoccupations concernant la convivialité du système pour les personnes en situation de handicap.

Les étudiants ambassadeurs et les influenceurs des médias sociaux sont considérés comme d'excellents agents de promotion pour les activités de recrutement de diplômés

Le bouche-à-oreille joue un rôle important dans les universités.

De nombreux représentants des universités ont souligné l'importance du bouche-à-oreille sur les campus, quand il est question de recherche d'emploi. Par conséquent, les programmes d'étudiants ambassadeurs sont décrits comme d'excellents véhicules pour diffuser des informations au sujet du recrutement de diplômés. Les conseillers en ressources humaines jugent aussi qu'il serait possible de déployer plus d'efforts dans les différents médias sociaux.

Améliorations suggérées

La majorité des gestionnaires du programme estiment que l'accroissement des interactions en personne et la présence de gestionnaires d'embauche lors des activités de rayonnement dans les établissements d'enseignement postsecondaire amélioreraient les communications. Plusieurs d'entre eux estiment aussi qu'il serait bénéfique d'assurer une communication claire et continue auprès des gestionnaires d'embauche au sujet des campagnes, des objectifs et des méthodes d'évaluation du programme de Recrutement postsecondaire.

Le recours à des influenceurs ayant de grandes audiences dans les médias sociaux est décrit comme étant une pratique exemplaire pour la diffusion d'informations sur les possibilités d'emploi auprès des publics universitaires.



Analyse comparative : Un rapport spécial de 2020 sur les pratiques de recrutement de l'Office européen de sélection du personnel indique que la majeure partie du budget de communication de cet organisme de l'Union européenne (UE) est affectée à la marque « EU Careers » (Carrières UE), créée en 2020, qui « repose sur un réseau d'ambassadeurs au sein des institutions... et d'universités » et dont le contenu « est centré sur l'UE en tant qu'employeur et non sur des concours spécifiques ».

Une des pratiques exemplaires de la fonction publique britannique en matière de liaison externe a consisté à adapter les efforts de communication aux plateformes en ligne et aux médias sociaux dans les universités (il est ici question de plus de 300 activités dans 45 universités), ainsi qu'à des événements hors campus. Les influenceurs des médias sociaux y sont également décrits comme une importante ressource pour les efforts de liaison externe.

La production de rapports sur l'état du programme et la mesure du succès sont difficiles et prennent du temps

Principale constatation : les données du programme sont inexactes et proviennent de plusieurs systèmes. Par conséquent, la production de rapports sur l'efficacité est difficile et prend beaucoup de temps.

Il faut adopter des indicateurs de rendement clés pour déterminer le succès et l'efficacité du programme

Plusieurs gestionnaires du programme ont répété plusieurs fois qu'ils ignorent dans une large mesure comment leurs efforts contribuent à ce que les candidats trouvent un emploi. L'absence d'indicateurs de rendement et d'une collecte cohérente de données exactes fait en sorte que les gestionnaires du programme ignorent dans quelle mesure le programme répond aux besoins des ministères et organismes fédéraux.



Analyse comparative : Aux États-Unis, l'évaluation du programme **Pathways** a permis de relever une pratique intéressante à propos des outils de suivi. L'approche adoptée aide les organismes à recueillir, tenir à jour et analyser les données relatives aux participants à ce programme. Parmi les recommandations qui ont découlé de cette évaluation, on préconise le suivi continu des tendances dans l'utilisation du programme, ainsi que la mesure de l'efficacité du programme grâce à des activités de surveillance. Parmi les autres recommandations formulées en matière de surveillance et de responsabilité, mentionnons la mise en place d'un mécanisme d'examen de la qualité permettant de vérifier que les données communiquées sont exactes et complètes, ainsi que l'élaboration d'outils de suivi pour appuyer la surveillance des étapes importantes du programme, comme l'achèvement des activités de formation et de perfectionnement ou l'intégration des participants à des emplois soumis à la concurrence.

Dans le cadre d'une évaluation du programme, l'association des gouvernements locaux (**Local Government Association**) a proposé des mesures pour accroître la diversité et l'équité dans le cadre de ce programme.

Voici quelques-unes des mesures recommandées :

- le suivi des données en fonction des caractéristiques visées par les mesures d'équité;
- des mesures de la mobilité sociale;

- le recours à l'analyse indépendante par une équipe de recherche;
- la reprise de la collecte de données relatives à l'équité, à la diversité et à l'inclusion dans les enquêtes ultérieures afin de permettre un meilleur suivi du parcours des anciens participants.

Les tendances en matière d'embauche au cours des 10 derniers exercices ont été irrégulières

Il est important de tenir compte des changements survenus au cours de la dernière décennie quand on examine les embauches dans le cadre du programme de Recrutement postsecondaire. Par exemple, le *Plan d'action pour la réduction du déficit* en 2012 et les gels d'embauche qui ont suivi ont probablement eu des effets sur le nombre de diplômés embauchés.

Cela dit, l'examen des données administratives montre que **l'exercice 2012-2013 a été une anomalie**, puisque le nombre de candidats était alors inférieur d'environ 88 % (en moyenne) à celui de autres exercices. Cela s'est traduit par 254 nominations. Ainsi, environ 1 candidat sur 8 a été embauché. Cela représente le plus faible ratio de candidats par rapport au nombre d'embauches pendant la période visée par l'évaluation.

Le nombre de nominations ne comprend pas toutes les embauches dans le cadre du programme

Tout comme les diplômés, les employés actuels de la fonction publique fédérale peuvent s'inscrire au programme de Recrutement postsecondaire. Toutefois, s'ils sont sélectionnés pour être présentés et embauchés, ils ne sont pas comptés parmi les « embauches dans le cadre du programme » en raison de leur statut d'emploi actuel et du fonctionnement du système.

Plusieurs gestionnaires du programme soulignent que cela limite leur capacité de déterminer avec précision le nombre d'embauches dans le cadre du programme.

Limites de la formule utilisée pour calculer les pourcentages d'embauches

On comptait en moyenne 16 353 postulants chaque année pendant la période visée par l'évaluation. Un certain pourcentage des postulants « retenus à la présélection » sont inscrits aux divers répertoires du programme de Recrutement postsecondaire, où ils deviennent des « candidats ». Il serait plus exact de comparer le nombre de candidats et le nombre d'embauches plutôt que le nombre de postulants et le nombre d'embauches. Cependant, en raison des limites de l'infrastructure et des données du programme, il est

impossible de préciser le nombre exact de candidats par exercice pendant la période visée par l'évaluation.

Pour ces raisons, aux fins de la présente évaluation, nous avons comparé le nombre de postulants et le nombre d'embauches, sur la base des données utilisées dans le Rapport annuel de la CFP. Cette approche donne un pourcentage de nominations inférieur.

Pour réaliser une analyse plus précise et plus représentative de la réussite du programme, il faudrait s'efforcer de recueillir et de tenir à jour des données sur le nombre de postulants qui ont été retenus à la présélection et inscrits aux différents répertoires.

Efficiencia

Questions

3.1 Dans quelle mesure l'approche actuellement utilisée pour l'évaluation des postulants permet-elle une présélection efficace et appropriée aux fins des présentations aux gestionnaires d'embauche?

3.2 Dans quelle mesure l'infrastructure du programme de Recrutement postsecondaire appuie-t-elle l'exécution efficace du programme?

3.3 Existe-t-il d'autres moyens (par exemple, des modifications à la conception ou des réaménagements budgétaires) ou des leçons apprises qui permettraient d'atteindre les mêmes objectifs?

Principales constatations liées à l'efficiencia

- Le système de recrutement n'offre pas une expérience positive aux candidats.
- L'absence d'un système de présentation et de suivi des candidatures.
- L'utilisation insuffisantes des options d'évaluation à distance et des stratégies d'évaluation de rechange pour les processus de recrutement et d'évaluation à grande échelle.

Les présentations de candidats aux gestionnaires d'embauche devraient être plus opportunes, adaptées et utiles

Les avis sont partagés sur le respect des délais dans les présentations de candidats

Même si la plupart des gestionnaires du programme estiment que les présentations de candidatures sont souvent envoyées en temps opportun, les conseillers en ressources humaines, les gestionnaires d'embauche et les représentants des collectivités fonctionnelles ont des opinions mitigées sur le délai pour la réception des listes de

candidats. De nombreux conseillers en ressources humaines et gestionnaires d'embauche ont fait part de préoccupations pour trouver des candidats qui possèdent l'expérience recherchée et qui sont disponibles à l'embauche. Ces groupes d'intervenants sont également préoccupés par la nécessité de mener une « évaluation plus approfondie » après la présentation des candidatures.

Principaux problèmes liés aux présentations, par catégorie de répondants

Les gestionnaires du programme : l'absence d'un système spécialisé ou d'un outil de présentation qui permettrait de présélectionner et de jumeler efficacement les candidats en fonction des besoins du ministère ou de l'organisme d'embauche.

Les conseillers en ressources humaines et gestionnaires d'embauche : le temps requis pour examiner les candidatures présentées, compte tenu de la quantité d'informations reçues.

Les représentants des collectivités fonctionnelles : la lenteur des interventions associées au programme (réponses, présentation des listes de candidats et demandes de données de base ou spécifiques au sujet des candidats et des répertoires).

Les répondants ont souligné que ces « problèmes importants » pourraient être évités si les utilisateurs du programme étaient en mesure de récupérer les données du système de manière autonome.

La plupart des gestionnaires du programme estiment que le jumelage des candidats et des postes à pourvoir est en grande partie inefficace. Toutefois, 53 % des candidats évalués déclarent que le poste pour lequel ils ont été présentés correspondait à leurs compétences « dans une grande mesure » ou « dans une très grande mesure ».



Analyse comparative entre les sexes plus : Seulement 40 % des candidats en situation de handicap évalués estiment que leurs compétences correspondaient aux exigences du poste « dans une grande mesure » ou « dans une très grande mesure » lorsqu'ils ont été présentés pour un poste à la fonction publique fédérale.



Analyse comparative : L'Office européen de sélection du personnel, un office interinstitutionnel responsable de la sélection du personnel dans la plupart des

48 – Évaluation du programme de Recrutement postsecondaire

institutions de l'Union européenne, a également fait état de difficultés liées aux présentations de candidats. L'Office joue un rôle central dans la présélection des candidats. Cependant, il arrive que les institutions ne communiquent pas avec ces candidats parce que leur profil ne correspond pas aux exigences du poste. Par conséquent, les institutions ont parfois recours à des embauches temporaires. L'Office envisage de créer un algorithme qui permettrait aux recruteurs d'accéder aux talents en fonction de compétences plutôt que du parcours de carrière choisi par le candidat. Cette approche pourrait s'avérer plus efficace pour le jumelage des candidats et des postes.

Le système de recrutement n'offre pas une expérience positive aux candidats

L'image du « trou noir » est souvent évoquée

La majorité des gestionnaires du programme, des conseillers en ressources humaines et des gestionnaires d'embauche estiment que le fait que les candidats ont accès à un guichet unique pour postuler apporte un gain de valeur et d'efficacité. Au-delà de cet avantage, la plupart des gestionnaires du programme affirment qu'il arrive souvent que les candidats n'obtiennent aucune réponse et demeurent dans le bassin pendant bien des mois, ce qui a des effets négatifs sur leur expérience du programme et sur l'impression qu'ils en conserveront.

Les candidats ne connaissent pas le statut de leur dossier

Certains candidats évalués déplorent un manque de clarté et de transparence. La plupart des candidats demeurent dans le bassin pendant quelques mois et parfois même jusqu'à 2 ans, mais ils ne reçoivent presque pas d'informations qui leur permettraient de comprendre la raison des délais ou de savoir si leur candidature demeure active. Ils estiment qu'une plus grande transparence dans le processus de recrutement leur permettrait de se fixer des attentes réalistes.

Expérience typique d'un candidat

- Le postulant s'inscrit et entame le processus.
- Le candidat est présélectionné.
- Le candidat est évalué.
- C'est à ce moment-là que l'image du trou noir est évoquée, car il arrive que le candidat se retrouve dans un répertoire ou un bassin, sans que personne ne lui donne de nouvelles par la suite.
- Il se peut que le candidat soit présenté à un gestionnaire d'embauche.

- Il se peut que le gestionnaire d'embauche mène une évaluation plus approfondie du candidat.
- Il se peut que le candidat soit embauché.



Recherche sur l'opinion publique : Des constatations similaires se dégagent de la recherche sur l'opinion publique concernant l'ensemble des programmes de recrutement gérés par la CFP menée en 2022 auprès des gestionnaires d'embauche et conseillers en ressources humaines. Cette recherche a permis de conclure que le processus de présentation de candidatures est archaïque et dépassé et qu'il ne correspond pas à la manière dont les candidats d'aujourd'hui (en particulier les étudiants) ont l'habitude de postuler ou souhaitent le faire. On y décrit un processus de recrutement et de présentation de candidature long et fastidieux, qu'on compare aux pratiques du secteur privé qui sont beaucoup plus simples et rapides. Les participants à cette recherche ont recommandé diverses améliorations dans ces domaines pour simplifier le processus. Ils pensent que les candidats devraient soumettre une seule demande d'emploi et qu'il faudrait moderniser les outils pour permettre aux candidats de soumettre leur candidature plus facilement et rapidement, et les tenir au courant du statut de leur demande au moyen d'une plateforme interactive.

Le processus de présentation de la demande d'emploi est trop long

La satisfaction à l'égard de la durée du processus varie selon les groupes de candidats



Plus de la moitié (52 %) des candidats évalués qui ont répondu jugent que le processus de présentation de la demande d'emploi est trop long. Ce pourcentage est encore plus élevé chez les personnes en situation de handicap (65 %).

De plus, le taux d'insatisfaction à l'égard de la longueur du processus de présentation de la demande d'emploi est plus élevé chez les femmes (61 %) que chez les hommes

(43 %). Ces taux sont semblables partout au pays, mais l'insatisfaction est légèrement plus élevée chez les candidats évalués dans la région de la capitale nationale.

Cette source d'insatisfaction était déjà apparente lors de l'évaluation de 2010. Les personnes interrogées à cette époque jugeaient que le processus de présentation de la demande d'emploi était complexe et long.



Analyse comparative : En Irlande, le vaste examen du recrutement de diplômés mené en 2013-2014 par le Public Appointments Service, l'organisme central de recrutement pour la fonction publique et divers organismes publics, a reconnu qu'il était en concurrence avec les grands employeurs du secteur privé. Les changements apportés à la stratégie de recrutement de diplômés incluaient la mise en place d'un processus plus simple et plus rapide pour les candidats, la création d'un portail simple à l'intention des diplômés ainsi que d'un processus d'évaluation simplifié. Malgré les progrès accomplis pour simplifier le langage utilisé dans le cadre du processus d'évaluation, cet organisme envisage d'adopter un système d'acquisition de talents incluant des fonctionnalités de communication directe avec les candidats.

La soumission d'une seule demande dans le cadre d'un processus unique lié à tous les répertoires et bassins du gouvernement est considérée comme une approche efficace

Les gestionnaires du programme, les gestionnaires d'embauche, les conseillers en ressources humaines et les candidats évalués ont tous souligné l'efficacité d'offrir aux postulants un guichet unique pour soumettre leur candidature.

- La plupart des gestionnaires, des conseillers en ressources humaines et des représentants des universités considèrent que la CFP a un rôle à jouer à titre de recruteur central pour tous les ministères et qu'elle peut coordonner la promotion de toutes les possibilités de carrières dans la fonction publique fédérale.
- Les répondants estiment que le programme devrait être réformé, tout comme d'autres programmes semblables, incluant l'accès à un « guichet unique » ou portail d'accès unique pour l'ensemble de la fonction publique fédérale. Ils pensent aussi que le programme devrait être simplifié pour permettre aux candidats d'indiquer leurs préférences et d'être mis en relation avec les ministères d'embauche.



Analyse comparative : Le programme Fast Stream au Royaume-Uni, le Public Appointments Service en Irlande et l'Office européen de sélection du personnel confirment tous qu'un recrutement centralisé dans le secteur public demeure pertinent, qu'il permet de réaliser des économies d'échelle et d'assurer la cohérence des activités. Les 2 derniers organismes font état de certaines difficultés à répondre à la demande en matière de recrutement.

Comment les candidats postulent-ils un emploi à la fonction publique

- Dans des proportions semblables, les candidats évalués ont postulé uniquement dans le cadre du programme de Recrutement postsecondaire (35 %) ou directement auprès des ministères et organismes (31 %).



Analyse comparative entre les sexes plus : Les membres des groupes de minorités visibles sont moins susceptibles d'avoir postulé un emploi à la fonction publique fédérale dans le cadre d'un autre programme (49 %), et seulement 26 % d'entre eux indiquent avoir postulé directement auprès d'un ministère ou organisme fédéral.



Recherche sur l'opinion publique : La recherche sur l'opinion publique menée en 2022 pour l'ensemble des programmes de recrutement gérés par la CFP a relevé qu'un défi majeur pour les gestionnaires d'embauche et les conseillers en ressources humaines est lié à la confusion et la « fatigue » des candidats qui peuvent parfois postuler un emploi dans plusieurs autres ministères en plus de participer à leurs propres processus de dotation. Les répondants proposent que la CFP simplifie le processus afin de permettre aux candidats de soumettre une seule demande d'emploi, tout en s'assurant que les renseignements qui les concernent sont inclus dans les bassins et répertoires de la CFP ou des ministères qui sont les plus pertinents, selon leur profil de candidature et leurs intérêts.

Absence d'infrastructures clés pour assurer un recrutement moderne

Principale constatation : les présentations de candidats ne sont pas assez automatisées.

Le problème le plus important soulevé par la majorité des gestionnaires du programme tient au fait que le programme ne dispose pas d'un système informatique ou d'un outil spécialisé de présentation des candidatures. Par conséquent, il faut procéder à un tri manuel des répertoires à l'aide de Microsoft Excel. Les représentants des collectivités fonctionnelles font état de problèmes de lenteur dans la réception des réponses du programme, des listes de candidats et des réponses aux demandes de données de base ou spécifiques au sujet des candidats et des répertoires. Ces problèmes pourraient être évités si les partenaires pouvaient récupérer les données du système de manière autonome.

Principale constatation : Le système ne permet pas d'assurer le suivi de toutes les étapes du processus d'évaluation.

Presque tous les gestionnaires du programme ont déclaré être préoccupés par l'absence d'un système qui permettrait de suivre le statut des candidats, depuis la soumission de la demande d'emploi jusqu'à la nomination. Une fois que les candidats sont présentés aux gestionnaires d'embauche, ces derniers n'ont aucun moyen de fournir un retour d'information dans le système afin d'indiquer si le candidat est intéressé par le poste, s'il demeure disponible ou s'il a été nommé au poste.



Analyse comparative : L'Office européen de sélection du personnel juge que l'utilisation d'un système de suivi des candidats est d'une importance cruciale pour offrir des programmes de recrutement postsecondaire efficaces; l'absence d'un tel système est considérée comme une lacune importante. D'autres considérations importantes sont : la flexibilité entre les étapes du processus; la rapidité du processus; la communication constante avec les candidats; la prévisibilité et la diminution des risques de perturbation.

Le programme ne dispose pas des outils nécessaires pour répondre aux besoins des utilisateurs

Principale constatation : dans l'ensemble, l'infrastructure du système est décrite comme un frein majeur à l'embauche de candidats et à l'utilisation des répertoires de diplômés du niveau postsecondaire.

L'infrastructure du système peine à intégrer l'automatisation des évaluations

- La plupart des gestionnaires du programme estiment que les évaluations devraient être automatisées davantage.
- Ils estiment qu'il faudrait améliorer la plateforme d'administration des examens, notamment pour permettre d'administrer un plus grand nombre de tests d'évaluation aux candidats chaque semaine, accroître la souplesse de la plateforme et faciliter la supervision des examens.
- La plateforme informatique adaptée qui a récemment été mise en place est considérée comme une amélioration qui permet de réduire les délais pour les candidats qui ont besoin de mesures d'adaptation.
- L'infrastructure ne permet pas de recueillir toutes les données sur les campagnes et elle ne propose aucun système de gestion de projet assez robuste pour réaliser ces campagnes de manière efficace.
- Il est difficile d'apporter des changements à l'infrastructure, car on demande à la Direction des services de technologie de l'information de gérer les données du système depuis sa création, ce qui le rend trop compliqué et difficile à améliorer.

L'insatisfaction de la majorité des conseillers en ressources humaines, des gestionnaires et des collectivités fonctionnelles est principalement liée au format des listes de candidats produites par le système, qui est jugé peu convivial.

- Les utilisateurs reçoivent beaucoup de renseignements sur les candidats. Ils mettent beaucoup de temps à les consulter, sans pouvoir les filtrer ou les trier. Certains utilisateurs ont déjà dû embaucher des étudiants ou faire appel à des entrepreneurs pour clarifier les listes de candidats.
- Il arrive souvent que les gestionnaires d'embauche ne savent pas comment s'orienter parmi les catégories de postes dans le système, ce qui les amène à choisir des profils qui correspondent seulement à des exigences génériques; ils risquent alors d'ignorer certains candidats.
- Il y a une déconnexion entre les diverses étapes du processus et les ministères d'embauche manquent d'informations à propos des qualifications qui ont déjà été évaluées et de ce qui reste à faire.
- Les gestionnaires d'embauche constatent que les renseignements sur les candidats ne sont pas mis à jour et ne correspondent pas à leur curriculum vitae (pour le critères de mérite liés à l'expérience et à la scolarisation, par exemple).

- De nombreux gestionnaires du programme partagent les mêmes opinions. Ils estiment que les gestionnaires d'embauche n'ont pas d'accès direct aux répertoires et aux renseignements sur les candidats (curriculum vitae et questions de présélection), que les renseignements sur les candidats ne sont pas à jour, que les candidats n'ont pas la possibilité de se mettre en valeur et qu'ils ne peuvent pas réutiliser les résultats des évaluations précédentes.

Certains gestionnaires du programme sont aussi préoccupés par le fait que les renseignements sur les candidats ne sont pas à jour, puisqu'il n'est pas possible de les mettre à jour dans le système.



La moitié (51 %) des candidats évalués qui ont été interrogés affirment être inscrits au répertoire depuis plus de 13 mois.



Analyse comparative entre les sexes plus : Dans tous les groupes visés par l'équité en matière d'emploi et les groupes de **minorités visibles** en particulier (66 %), les candidats évalués étaient plus susceptibles d'être inscrits au répertoire depuis plus de 13 mois.

Près de la moitié des candidats évalués ont indiqué qu'ils avaient acquis de nouvelles compétences et expériences mais qu'ils n'ont pas été en mesure de mettre leur dossier de candidature à jour, alors que leur candidature attendait dans un répertoire ou pendant le processus d'évaluation.





Environ la moitié des candidats ont fait état de changements apportés à leurs compétences (47 %) et à leur expérience (47 %) pendant que leur candidature attendait dans un répertoire.

Autrement dit, les renseignements fournis dans leur demande d'emploi initiale ne reflétaient plus exactement leurs compétences et leur expérience au moment où ils ont été embauchés.



Analyse comparative entre les sexes plus : On constate les pourcentages les plus élevés chez les **femmes** (76 % quant aux compétences; 52 % quant à l'expérience professionnelle) et les membres des **minorités visibles** (56 % quant aux compétences; 54 % quant à l'expérience professionnelle).



Recherche sur l'opinion publique : Dans une recherche sur l'opinion publique concernant l'ensemble des programmes de recrutement gérés par la CFP menée en 2022, les gestionnaires d'embauche et les conseillers en ressources humaines ont mentionné que la modernisation des outils serait une piste d'amélioration future.

Ils ont recommandé de créer une application ou un outil centralisé, convivial et interactif, dans lequel :

- les gestionnaires pourraient facilement examiner les listes de candidats et accéder à ces derniers sans avoir à demander d'interminables feuilles de calcul;
- les profils des candidats seraient à jour et donneraient une image plus globale des personnes (au-delà du contenu de leur curriculum vitae);

- les candidats pourraient facilement et rapidement soumettre leur demandes d'emploi et mettre à jour leur profil de candidature;
- les candidats seraient tenus au courant du statut de leur demande grâce à une plateforme interactive.

Utilisation limitée des options d'évaluation à distance ou des stratégies d'évaluation de rechange pour les activités de recrutement à grande échelle



Analyse comparative entre les sexes plus : Plusieurs candidats évalués considèrent que l'examen d'entrée à la fonction publique constitue un obstacle à l'inclusion et à la diversité. Ils suggèrent de repenser le programme et d'évaluer les taux de réussite des membres de groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Ils estiment aussi que les questions d'examen et le langage particulier de la fonction publique rendent cet examen trop difficile.

Plusieurs gestionnaires du programme ont fait mention de la plateforme en ligne [VidCruiter](#) qui propose des produits d'évaluation, y compris des entrevues vidéo. Certains ministères l'utilisent, mais pas le programme de Recrutement postsecondaire.



Analyse comparative : En Irlande, le Public Appointments Service a décrit comment une refonte majeure de ses activités de recrutement de diplômés à la suite d'un moratoire imposé en 2013-2014 a permis de mettre en place un programme nettement plus simple, efficace et réussi. On a manifestement mis l'accent sur la concurrence avec les grands employeurs du secteur privé; un programme de stages a été mis en place, en plus d'un processus plus simple et rapide pour les candidats, d'un portail simple adapté aux besoins des diplômés, ainsi que d'un processus d'évaluation simplifié. On a aussi conclu qu'il était inefficace de mener une seule campagne annuelle de recrutement à l'automne, en grande partie parce qu'elle était « trop tardive ».

Le processus d'évaluation du Public Appointments Service commence par un examen oral et numérique de jugement situationnel par téléphone, qui permet de simplifier les choses pour les candidats. Cet examen est suivi d'un entretien d'embauche vidéo adapté

à chaque parcours de carrière. Cet exercice, réalisé à livre ouvert et adapté au poste, permet de constater l'autonomie des candidats. Les candidats peuvent faire leurs choix dans une banque de questions situationnelles. Ils disposent ensuite de 7 jours pour mener des recherches et préparer une présentation en prévision de l'entretien d'embauche. Enfin, les candidats sont soumis à une évaluation écrite, qui comprend des séries de questions liées aux compétences et des exercices écrits très simplifiés. La campagne est annoncée en octobre, les candidats sont évalués en novembre et ils reçoivent leurs résultats en décembre.

Le recours à des évaluateurs formés est considéré comme une pratique exemplaire dans le cadre des programmes de recrutement de diplômés de 4 autres gouvernements dans le monde

En **Angleterre**, les meilleures pratiques associées au processus d'évaluation axé sur l'équité dans le cadre du programme national de perfectionnement des diplômés (National Graduate Development Programme) incluaient le recours à des évaluateurs indépendants spécialement formés, à toutes les étapes du processus d'évaluation. On les préfère aux membres du personnel des conseils ou du programme lui-même, qui pourraient démontrer une certaine partialité.

Les évaluateurs de l'**Office européen de sélection du personnel** proviennent de chacune des institutions qui embauchent. Ils reçoivent une formation et de l'aide pour corriger les examens, présélectionner les candidats et mener les entretiens d'embauche.

En **Nouvelle-Galles-du-Sud**, en **Australie**, des réformes ont permis d'intégrer des pratiques exemplaires et des recommandations quant au processus de recrutement du programme. Les meilleurs candidats sont présélectionnés pour l'étape du centre d'évaluation, avant d'être soumis à un test de personnalité qui comporte entre autres une question d'entrevue à laquelle ils doivent répondre dans une vidéo de 2 minutes. Ils sont ensuite évalués au centre d'évaluation au moyen de 3 approches visant à vérifier leurs habiletés : une activité interactive en groupe, un travail écrit individuel et une évaluation structurée. Ces 3 types d'activités sont menées par des évaluateurs spécialement formés.

Aux **États-Unis**, une évaluation de programme au bureau de gestion du personnel (Personnel Management Office) a permis de cerner les pratiques exemplaires en ce qui concerne la transparence du processus de recrutement et l'exécution du programme. L'une de ces pratiques exemplaires consiste à former les superviseurs, les gestionnaires et les employés de l'organisme pour qu'ils deviennent des recruteurs efficaces.



Analyse comparative : Au Royaume-Uni, les responsables du programme Fast Stream ont adopté des pratiques exemplaires pour rendre les évaluations et les examens plus équitables, de manière à promouvoir la diversité et l'équité. Pour rendre le programme plus inclusif dans l'évaluation du potentiel et des talents des candidats, les responsables du programme ont :

- supprimé les évaluations verbales et les évaluations de la numératie en ligne;
- revu les tests numériques destinés à évaluer le jugement comportemental et situationnel;
- introduit une évaluation en ligne des forces des candidats, sous forme d'entretien vidéo qui met l'accent non plus sur l'expérience des candidats, mais sur leur motivation à soumettre leur candidature et sur leur potentiel;
- réduit le temps passé au centre d'évaluation d'une journée complète à une demi-journée;
- établi un centre d'évaluation régional loin de Londres afin d'atteindre une population plus diversifiée;
- recentré l'évaluation autour de nouvelles catégories de talents, comme le leadership et la facilité d'apprentissage.

Comparer les coûts de programmes similaires revient à comparer des pommes et des oranges.

L'évaluation a permis de trouver uniquement des informations limitées concernant les coûts des programmes de recrutement postsecondaire comparables. La comparaison suivante avec l'Office européen de sélection du personnel est présentée uniquement à titre indicatif. Les différences au chapitre de la structure des programmes et des méthodes de suivi des coûts ne permettent pas de faire de comparaisons directes ou de parvenir à des conclusions quant à l'efficacité des programmes. Dans les 2 programmes, les coûts annuels varient en fonction du nombre de postulants et de nominations.

Coût du programme de Recrutement postsecondaire, par embauche et par postulant

- Le coût moyen par embauche est de 1 320 \$.
- Le coût par postulant se situe entre 24 \$ et 359 \$.
- Ces montants englobent les coûts de tous les processus de sélection de 2010-2011 à 2020-2021.
- Nombre d'employés : 10,5 équivalents temps plein en 2020-2021.

- Les coûts sont répartis en 2 catégories : les dépenses salariales et les dépenses non salariales.
- Ces chiffres excluent les coûts liés à la Direction des services de technologie de l'information (soutien au système de recrutement) et aux activités du Centre de psychologie du personnel (planification, recherche et mesure d'adaptation), ainsi que le coût des examens.
- On a compté 163 562 postulants et 5 725 embauches au cours de cette période.

Office européen de sélection du personnel : coût de recrutement des diplômés, par embauche et par postulant

- Le coût moyen par embauche est de 24 000 €.
- Le coût par inscription se situe entre 188 € et 6 900 €.
- Ces montants englobent les coûts de 15 processus de sélection de 2012 à 2018.
- Nombre d'employés : environ 125.
- Les coûts sont répartis en 3 catégories : les frais généraux (bâtiments et services publics), les coûts indirects (activités en soutien des processus de sélection) et les coûts directs (liés spécifiquement aux concours individuels, comme dans le cas des évaluations).
- On a compté 411 000 postulants et 7 000 embauches au cours de cette période.

Pratiques exemplaires et leçons apprises en matière de recrutement de diplômés

Idées et pratiques exemplaires à examiner à la suite des consultations

Les gestionnaires du programme estiment que le programme devrait se concentrer sur l'expérience des utilisateurs et s'inspirer de plateformes comme [LinkedIn](#), qui s'appuie sur une approche proactive et propose des candidats.

- La combinaison entre un emploi et des occasions de perfectionnement dans le cadre du programme Fast Stream au Royaume-Uni est considérée comme une pratique exemplaire par plusieurs.

Des représentants des collectivités fonctionnelles proposent que le programme devienne un outil de recrutement porté par les collectivités, à l'instar du programme de [Recrutement de leaders en politiques](#) de la CFP.

- Des représentants des universités proposent l'organisation d'un événement de type « activité d'embauche accélérée », au cours duquel les candidats auraient l'occasion de rencontrer des recruteurs en personne et d'avoir des interactions concrètes entre employeurs et employés potentiels.
- Ils ont cité en exemple un format proposé par l'Université de York, qui permet de tenir des entretiens et de procéder à des embauches sur place.

L'examen des programmes d'autres administrations montre que la plupart des programmes d'embauche de diplômés comportent un volet de perfectionnement qui inclut un mécanisme de rotations à différentes fonctions au sein de différentes organisations.

La majorité des programmes d’embauche de diplômés se concentrent sur le recrutement spécialisé

Programmes d’embauche de diplômés	Volet de perfectionnement	Spécialisé	Général	Durée
Royaume-Uni : Programme Fast Stream	15 volets différents pour le développement du leadership et le perfectionnement spécialisé	Oui	-	18 mois
Royaume-Uni : Programme de perfectionnement des diplômés de l’association des collectivités locales (Graduate Developmental Programme, Local Government Association)	Volet de perfectionnement : rotations d’emplois dans des fonctions stratégiques ou d’entreprise.	-	-	24 mois
Irlande : Service des nominations à la fonction publique (Public Appointments Service)	Volet de perfectionnement limité (aux premières étapes des programmes de perfectionnement)	Oui	Oui	-
États-Unis : Programme Pathways	Stage	-	-	24 mois
États-Unis : programme Digital Corps	Bourse d’études	Oui	-	24 mois



Programmes d'embauche de diplômés	Volet de perfectionnement	Spécialisé	Général	Durée
Australie : Nouvelle-Galles-du-Sud,	-	Oui	-	18 mois
Programme d'études supérieures du gouvernement australien	-	Oui	Oui	
Banque Royale du Canada, programme Lancement de carrière	Stage	-	-	12 mois
Office européen de sélection du personnel	Option de programme de stage	Oui	Oui	-
KPMG Australie	-	Oui	-	12 mois

L'annexe C fournit des détails sur les programmes.

Réponse de la direction et plan d'action

Recommandation	Niveau de risque si l'on ne tient pas compte de la recommandation	Réponse et mesures prévues	Calendrier	Responsables proposés	Mesures du rendement
La Direction du recrutement national (DRN) devrait clarifier les objectifs du programme et établir comment elle intervient en soutien des grandes initiatives de recrutement de diplômés du niveau postsecondaire au nom du gouvernement du Canada. Pour ce faire, la DRN pourrait :	Élevé	La direction convient de la nécessité de clarifier les objectifs du programme de Recrutement postsecondaire (RPS) et de déterminer la meilleure façon de positionner la DRN par rapport au RPS dans son ensemble. Mesure prévue À court terme	Mesure prévue no 1 : T2 2022-2023 Mesure prévue no 2 : T2 2023-2024	Bureau de première responsabilité (BPR): DRN, Secteur des services et du développement des affaires (SSDA)	• Un Bureau de gestion de projet (BGP) a été mis en place au sein de la DRN. • Une vision, des objectifs et une voie à suivre clarifiés.

Recommandation	Niveau de risque si l'on ne tient pas compte de la recommandation	Réponse et mesures prévues	Calendrier	Responsables proposés	Mesures du rendement
• élaborer une stratégie de recrutement qui réduit les chevauchements, les redondances et la concurrence avec les programmes d'embauche d'étudiants; • adapter le programme aux besoins des principaux intervenants (postulants, gestionnaires d'embauche et conseillers en ressources humaines).		1. La campagne de RPS de l'automne 2022 a été conçue, en étroite collaboration avec une communauté de pratique, pour répondre aux principaux besoins des intervenants et pour ne pas dédoubler les programmes de recrutement d'étudiants existants. De moyen à long terme 2. Au printemps 2022, la DRN s'est lancée			



Recommandation	Niveau de risque si l'on ne tient pas compte de la recommandation	Réponse et mesures prévues	Calendrier	Responsables proposés	Mesures du rendement
		dans une initiative de 2 ans (initiative de modernisation des programmes de recrutement [MPR]) qui vise à moderniser ses programmes de recrutement, y compris les programmes de recrutement d'étudiants (Programme fédéral d'expérience de travail étudiant; Programme postsecondaire d'enseignement coopératif/de stages ; Programme des			



Recommandation	Niveau de risque si l'on ne tient pas compte de la recommandation	Réponse et mesures prévues	Calendrier	Responsables proposés	Mesures du rendement
		adjoints de recherche) et les programmes de recrutement de diplômés du niveau postsecondaire. Le Comité exécutif de gestion en a fait une priorité stratégique de la CFP en 2022. Dans le cadre de cet exercice, la DRN procédera à un examen de ses objectifs et clarifiera sa vision de la voie à suivre en matière de RPS pour combler les besoins du gouvernement et des intervenants			



Recommandation	Niveau de risque si l'on ne tient pas compte de la recommandation	Réponse et mesures prévues	Calendrier	Responsables proposés	Mesures du rendement
		clés. Les recommandations seront proposées par l'entremise des instances de gouvernance formelle, dont le Comité exécutif de gestion de la CFP. La DRN envisage la possibilité de mettre en pause la campagne de RPS de l'automne 2023-2024 pendant qu'elle terminera son exercice de MPR.			
La Direction du recrutement national devrait	Élevé	La direction reconnaît la nécessité	Mesure prévue no 1 :	BPR : DRN/SSDA Bureau consultatif (BC) : Direction des	• Rôle clarifié



Recommandation	Niveau de risque si l'on ne tient pas compte de la recommandation	Réponse et mesures prévues	Calendrier	Responsables proposés	Mesures du rendement
améliorer l'image de marque et la promotion du recrutement de diplômés du niveau postsecondaire, afin d'assumer éventuellement le rôle de recruteur central pour le compte de la fonction publique fédérale. Pour ce faire, la Direction du recrutement national pourrait :		d'améliorer l'image de marque et les activités de promotion et de rayonnement pour le recrutement de diplômés du niveau postsecondaire, il est important de tenir compte du fait que la CFP n'est pas le recruteur central dans le domaine du RPS pour le compte du gouvernement du Canada. Les ministères et organismes mènent activement leurs propres initiatives de RPS, en raison du cadre de	T4 2022-2023 Mesure prévue no 2 : T3 2023-2024	communications et des affaires parlementaires	Image de marque définie et stratégie de marketing élaborée



Recommandation	Niveau de risque si l'on ne tient pas compte de la recommandation	Réponse et mesures prévues	Calendrier	Responsables proposés	Mesures du rendement
• coordonner les activités de promotion afin de parler d'une seule voix et de réduire toute confusion ou tout double emploi entre les programmes de la CFP et les programmes de recrutement gérés par les ministères, qui visent souvent les mêmes candidats;		dotation subdélégué. Pour que la CFP soit investie de ce rôle pour le gouvernement du Canada, il faudrait d'abord que des discussions soient tenues avec la haute direction de la CFP et le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH). De plus, cela aurait des effets considérables sur les ressources et il faudrait possiblement apporter des			



Recommandation	Niveau de risque si l'on ne tient pas compte de la recommandation	Réponse et mesures prévues	Calendrier	Responsables proposés	Mesures du rendement
exploiter et étendre les réseaux d'ambassadeurs des programmes pour étudiants.		changements à notre cadre politique. Mesures prévues De moyen à long terme 1. Dans le cadre de l'initiative de modernisation des programmes de recrutement, la DRN sollicitera les commentaires d'intervenants et de partenaires internes et externes, dont le BDPRH, afin de mesurer le degré de soutien et			



Recommandation	Niveau de risque si l'on ne tient pas compte de la recommandation	Réponse et mesures prévues	Calendrier	Responsables proposés	Mesures du rendement
		d'explorer les implications de tout rôle futur de la CFP en tant que recruteur central pour le compte du gouvernement du Canada. De moyen à long terme 2. Une fois que la voie à suivre pour le recrutement de diplômés de niveau postsecondaire aura été établie, la DRN collaborera avec le service des communications de la CFP pour examiner la stratégie entourant			



Recommandation	Niveau de risque si l'on ne tient pas compte de la recommandation	Réponse et mesures prévues	Calendrier	Responsables proposés	Mesures du rendement
		l'image de marque et le marketing, puis pour élaborer une stratégie améliorée. La stratégie proposée sera présentée par l'entremise des mécanismes de gouvernance formelle, dont le CEG.			
Le Secteur des services et du développement des affaires (SSDA) devrait moderniser l'infrastructure et le processus d'évaluation, de manière à exécuter	Élevé	La direction convient de la nécessité de moderniser l'infrastructure et l'approche d'évaluation pour le recrutement des diplômés du niveau	Mesure prévue no 1 : T4 2022-2023 Mesures prévues no 2 et no 3 : Dépendent du calendrier du projet de Transformation	BPR : SSDA BC : Direction des services de technologie de l'information	• Améliorations progressives et perfectionnement du système existant • Intégration dans un futur système d'entreprise



Recommandation	Niveau de risque si l'on ne tient pas compte de la recommandation	Réponse et mesures prévues	Calendrier	Responsables proposés	Mesures du rendement
efficacement des activités de recrutement de diplômés du niveau postsecondaire jugées simples par ces derniers. Pour ce faire, le Secteur des services et du développement des affaires pourrait :		postsecondaire. Ce travail est intimement lié à la future solution de recrutement de la fonction publique. Mené par le SSDA de la CFP, le projet de Transformation de la plateforme Emplois GC vise à remplacer le Système de ressourcement de la fonction publique actuel par une solution de recrutement adaptable, moderne, inclusive, centrée sur les utilisateurs et numérique, qui	de la plateforme Emplois GC – possibilité de participer à un projet pilote au printemps 2023		



Recommandation	Niveau de risque si l'on ne tient pas compte de la recommandation	Réponse et mesures prévues	Calendrier	Responsables proposés	Mesures du rendement
• améliorer l'expérience des candidats (en simplifiant le processus de présentation de candidature, en donnant accès à toutes les annonces d'emploi pour les diplômés, en renforçant la communication avec les candidats et en ajoutant la possibilité de mettre les profils à jour) et proposer un accès interactif aux gestionnaires d'embauche;		permettra d'attirer les talents et de répondre aux besoins de tous les utilisateurs (demandeurs d'emploi, gestionnaires d'embauche et professionnels des ressources humaines). Les efforts visant à améliorer les systèmes actuels à une plus petite échelle jusqu'à ce que le projet de Transformation de la plateforme Emplois GC soit mis en œuvre			



Recommandation	Niveau de risque si l'on ne tient pas compte de la recommandation	Réponse et mesures prévues	Calendrier	Responsables proposés	Mesures du rendement
• apporter un soutien à chaque étape du processus d'évaluation, de la présentation des candidats à la nomination, en proposant notamment des mécanismes améliorés pour le jumelage des candidats et un accès à des données exactes en temps opportun;		dépendent fortement de la hiérarchisation, par la CFP, des ressources informatiques limitées et des priorités concurrentes. Les propositions d'outils modernes de gestion des candidats formulées dans le passé ont été soumises aux fins d'examen dans le cadre du processus de planification de la gestion de l'information et de la technologie de l'information			



• examiner et mettre en œuvre les pratiques exemplaires pour moderniser le processus d'évaluation et le rendre flexible, qu'il s'agisse par exemple de communiquer avec les candidats, d'exploiter les nouvelles technologies, de réduire les délais d'évaluation, de recourir aux services d'évaluateurs spécialement formés ou de faire appel à la participation des gestionnaires, en particulier au sein		(GI/TI), mais elles n'ont pas été approuvées. Cela limite, à court terme, les possibilités d'améliorations dans la gestion et l'exécution des programmes de recrutement. Mesures prévues À court terme 1. Les ajustements en vue de la campagne de RPS 2022-2023 prendront notamment la forme de communications accrues avec les candidats tout au long du processus de recrutement et d'évaluation, ainsi que d'une			
--	--	--	--	--	--



Recommandation	Niveau de risque si l'on ne tient pas compte de la recommandation	Réponse et mesures prévues	Calendrier	Responsables proposés	Mesures du rendement
des collectivités fonctionnelles.		amélioration de l'expérience des gestionnaires d'embauche. Cela passera notamment par : la conception de méthodes d'évaluation axées sur l'inclusivité en partenariat avec une vaste collectivité fonctionnelle et certains ministères ciblés; l'utilisation des documents d'orientation du Centre de psychologie du personnel sur la			



Recommandation	Niveau de risque si l'on ne tient pas compte de la recommandation	Réponse et mesures prévues	Calendrier	Responsables proposés	Mesures du rendement
		réduction des préjugés et des obstacles dans les méthodes d'évaluation, notamment en ce qui concerne la formation des évaluateurs; des événements destinés à jumeler les candidats et les ministères et organismes d'embauche. De moyen à long terme 2. Continuer à explorer et à proposer des solutions informatiques			



Recommandation	Niveau de risque si l'on ne tient pas compte de la recommandation	Réponse et mesures prévues	Calendrier	Responsables proposés	Mesures du rendement
		provisaires et les adopter lorsque les capacités informatiques le permettent. 3. Participer activement au projet de Transformation de la plateforme Emplois GC en tant qu'intervenant clé pour s'assurer que la modernisation permettra de combler les besoins opérationnels, et contribuer à la réalisation des essais et des projets pilotes entourant les			



Recommandation	Niveau de risque si l'on ne tient pas compte de la recommandation	Réponse et mesures prévues	Calendrier	Responsables proposés	Mesures du rendement
		solutions envisagées pour l'atteinte des résultats escomptés.			
La Direction du recrutement national devrait créer un mécanisme de mesure du rendement rigoureux pour suivre le succès du programme et les données démographiques des postulants et des candidats afin de mieux répondre à leurs besoins.	Élevé	La direction convient de la nécessité de mettre en place des mécanismes de mesure du rendement rigoureux pour suivre le succès du programme et les profils des postulants et candidats afin de mieux répondre à leurs besoins.	Mesure prévue no 1 : T1 2023-2024 Mesure prévue no 2 : T4 2023-2024	BPR : DRN/SSDA BC : DRL	Cadre de gestion des données et procédures et processus opérationnels connexes Cadre de gestion du rendement établi



Recommandation	Niveau de risque si l'on ne tient pas compte de la recommandation	Réponse et mesures prévues	Calendrier	Responsables proposés	Mesures du rendement
		Mesures prévues À court terme 1. En étroite collaboration avec la Direction des services de données et de l'analyse (DSDA), la DRN examine actuellement la manière dont les données opérationnelles des programmes sont colligées. La DSDA et la DRN étudient des solutions pour normaliser et améliorer la collecte et la communication des données. Une fois			



Recommandation	Niveau de risque si l'on ne tient pas compte de la recommandation	Réponse et mesures prévues	Calendrier	Responsables proposés	Mesures du rendement
		que les améliorations recommandées auront été apportées, la DRN disposera d'un cadre de données robuste et rigoureux, ainsi que de procédures et processus opérationnels connexes qui permettront de rendre compte du rendement du programme de manière opportune, précise et cohérente et de l'améliorer continuellement.			



Recommandation	Niveau de risque si l'on ne tient pas compte de la recommandation	Réponse et mesures prévues	Calendrier	Responsables proposés	Mesures du rendement
		De moyen à long terme 2. Après la mise en œuvre des recommandations précédentes concernant la clarification des objectifs du programme de RPS, la DRN établira des indicateurs de rendement clés, des sources de données et des méthodologies en collaboration avec la Division des résultats et de la livraison (DRL). Cette mise en			



Recommandation	Niveau de risque si l'on ne tient pas compte de la recommandation	Réponse et mesures prévues	Calendrier	Responsables proposés	Mesures du rendement
		œuvre peut être limitée par les capacités du système de recrutement actuel (capacité de recueillir les données démographiques et de faire le suivi des embauches). Aussi, la possibilité de mener ces activités à terme dépend de la mise en œuvre du projet de Transformation de la plateforme Emplois GC.			
La Direction du recrutement	Faible	À l'heure actuelle, la création de	T3 2024-2025	BPR : DRN/SSDA	Recommandation formulée au sujet



Recommandation	Niveau de risque si l'on ne tient pas compte de la recommandation	Réponse et mesures prévues	Calendrier	Responsables proposés	Mesures du rendement
national devrait explorer des partenariats avec d'autres organismes centraux, des collectivités fonctionnelles et des ministères et organismes pour créer des programmes de perfectionnement (à l'instar du programme de Recrutement de leaders en politiques) destinés aux diplômés du niveau postsecondaire.		programmes de perfectionnement ne relève pas de la mission de la CFP. Cette recommandation ambitieuse va au-delà de la portée du programme de RPS. Elle implique la possible création de programmes nouveaux et différents, ce qui exigerait des travaux exploratoires et des discussions plus approfondies. Il faudrait notamment se pencher sur la question de savoir			des programmes de développement



Recommandation	Niveau de risque si l'on ne tient pas compte de la recommandation	Réponse et mesures prévues	Calendrier	Responsables proposés	Mesures du rendement
		si la CFP est le bon organisme pour gérer de tels programmes. Mesure prévue :			

		• Dans le cadre de l'initiative de modernisation des programmes de recrutement, qui s'étale sur 2 ans, la direction s'engage à explorer cette question avec les autres organismes centraux, les collectivités fonctionnelles et les ministères. Il s'agira de déterminer si la CFP devrait envisager l'élaboration de programmes de perfectionnement . Nous soulèverons cette question auprès de la haute direction par			
--	--	---	--	--	--



Recommandation	Niveau de risque si l'on ne tient pas compte de la recommandation	Réponse et mesures prévues	Calendrier	Responsables proposés	Mesures du rendement
		l'entremise des mécanismes de gouvernance de la CFP. Nous étudierons aussi les implications de cette avenue en ce qui concerne les ressources.			



Annexe A : Modèle logique du programme



Version texte

Intrants	Activités	Extrants	Résultats immédiats	Résultats intermédiaires	Résultats finaux
Lois et politiques	Gérer le programme	Stratégies de communication et de promotion visant les gestionnaires d'embauche, les ministères et organismes et les partenaires	Amélioration de la promotion et de la publicité des programmes de recrutement	Amélioration de la diversité et de la représentation au sein de la fonction publique fédérale	Le programme soutient le recrutement en temps opportun de personnes qui permettent de constituer une fonction publique fédérale talentueuse, compétente, non partisane et représentative
Fonds du programme	Effectuer une analyse des données tirées des résultats passés et consulter les ministères et les organismes pour cerner les besoins	Activités et produits de promotion destinés aux gestionnaires d'embauche, aux ministères et organismes qui embauchent et aux participants	Meilleure accessibilité aux possibilités d'emploi au sein de la fonction publique fédérale	Gain d'efficacité dans le processus de recrutement à l'échelle de la fonction publique permettant de réduire les délais de recrutement	
	Réaliser des activités	Répertoires et bassins de candidats	Présentation de candidats	Accroissement de la satisfaction des	



Intrants	Activités	Extrants	Résultats immédiats	Résultats intermédiaires	Résultats finaux
Plateforme Emplois GC	d'approche auprès des candidats, des gestionnaires d'embauche et des ministères.	partiellement évalués et disponibles pour être présentés	partiellement évalués aux ministères et organismes fédéraux	gestionnaires d'embauche et des personnes recrutées	
	Créer et lancer des campagnes	Présentations		Utilisation accrue des répertoires et des bassins du programme	
-	Établir l'approche d'évaluation et faire passer les examens		-	Processus de recrutement qui favorise l'atteinte des priorités du gouvernement en matière de renouvellement de la fonction publique	Le programme encourage et soutient la nomination de candidats sur la base des valeurs d'équité, de représentativité et de transparence
Méthodes de travail	Réaliser les activités de présentation, de préparation de rapports et d'évaluation pour	Conseils d'experts, analyse de l'environnement, plan d'activités et rapports			



Intrants	Activités	Extrants	Résultats immédiats	Résultats intermédiaires	Résultats finaux
	les répertoires courants		• Embauche de candidats partiellement et entièrement évalués en fonction des besoins des ministères		
Personnel du programme	Assurer le suivi des données relatives aux candidats et en rendre compte				

Annexe B : Méthodologie et limites

Pour nous assurer d'obtenir des réponses précises et neutres aux questions de l'évaluation, nous avons utilisé et triangulé plusieurs méthodes.

Examen des données administratives et des données sur le rendement

L'équipe chargée de l'examen a obtenu, examiné et analysé les données administratives et les données sur le rendement liées au programme afin de mieux comprendre le programme et d'en extraire des informations relatives à la pertinence, à l'efficacité et à l'efficience du programme.

Limites

- L'analyse a été limitée par la quantité ou la qualité des données disponibles.

Examen des documents

Cet exercice incluait un examen des documents stratégiques ministériels et des politiques concernant le programme de Recrutement postsecondaire. Cela a permis à l'équipe d'évaluation de mieux comprendre la pertinence, l'efficacité et l'efficience du programme. L'équipe a examiné, codé et analysé les documents pour en extraire les informations.

Limites

- L'examen a été limité par la quantité ou la qualité des documents disponibles.

Sondage

Nous avons élaboré un sondage auquel les candidats évalués ont répondu en ligne. Ce sondage a permis à l'équipe d'évaluation de recueillir un vaste ensemble de données auprès de personnes qu'il aurait été impossible d'atteindre au moyen des autres méthodes de collecte de données. Nous l'avons conçu pour qu'il soit neutre, facile à comprendre et accessible pour tous. Nous avons recueilli des informations sociodémographiques, qui ont permis d'appliquer une analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) aux données. Nous avons analysé les données recueillies grâce au sondage afin d'évaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience du programme.

Limites

- Certains groupes d'intervenants ont été plus difficiles à joindre (par exemple, les candidats inscrits aux répertoires du programme de Recrutement postsecondaire). Ils sont donc peu représentés dans les résultats du sondage.

Analyse comparative au Canada et à l'étranger

Nous avons analysé les données sur les programmes de recrutement postsecondaire d'autres administrations que le gouvernement fédéral (gouvernements provinciaux et programmes de recrutement internationaux) afin d'établir des comparaisons avec le programme de Recrutement postsecondaire.

Limites

- En ce qui concerne les programmes hors du Canada, l'analyse comparative s'est limitée aux pays où le français ou l'anglais sont parlés.

Entrevues

Nous avons interviewé 43 intervenants (26 intervenants internes et 17 intervenants externes). L'objectif de ces entrevues consistait à recueillir les points de vue des intervenants en ce qui concerne la pertinence, l'efficacité et l'efficience du programme. Nous avons conçu ces entrevues de manière à obtenir l'expertise des personnes interviewées dans le cadre de conversations basées sur des questions préétablies. Nous n'avons pas enregistré les entrevues, mais nous avons pris des notes que nous avons analysées ultérieurement.

Limites

- En raison de la pandémie de COVID-19, nous avons tenu les entrevues virtuellement, dans Microsoft Teams. Les entrevues étant par nature des exercices sociaux et collaboratifs, il est possible que cette méthode ait diminué le niveau d'aise des personnes interviewées. Pour atténuer ce problème, nous avons réalisé les entrevues par vidéoconférence, ce qui a permis d'établir des liens plus « humains ». Les intervieweurs se sont également attachés à établir un environnement virtuel de confiance en garantissant l'anonymat à tous les participants.

Groupes de discussion

Nous avons organisé des groupes de discussion pour recueillir les opinions des gestionnaires d'embauche, des conseillers en ressources humaines et des représentants des universités, collèges et collectivités fonctionnelles. Nous avons réuni ces différents groupes séparément, de manière à pouvoir axer les échanges sur leurs préoccupations particulières concernant le programme. Les groupes de discussion, en favorisant les échanges sur la base de questions ouvertes préétablies, ont permis aux différents groupes de partager et de confronter leurs points de vue sur le programme et d'en discuter. Nous n'avons pas enregistré les échanges des groupes de discussion, mais nous avons pris des notes que nous avons analysées ultérieurement.

Limites

- Les responsables du programme n'ont pas été en mesure de nous fournir suffisamment de noms pour former des groupes de discussion réunissant des candidats embauchés. Nous avons recouru à d'autres sources, comme le sondage, pour recueillir leurs points de vue.
- Par souci d'adaptation aux locuteurs des 2 langues officielles, nous avons mené les groupes de discussion entièrement en français avec les francophones et entièrement en anglais avec les anglophones.
- Les groupes de discussion ont été consultés en ligne en raison de la pandémie de COVID-19. Comme pour les entrevues, nous avons fait un effort particulier pour créer des environnements en ligne accueillants, de manière à installer la confiance.

Analyse comparative entre les sexes plus

Nous avons intégré une analyse comparative entre les sexes plus dès l'étape de planification de cette évaluation. Nous l'avons appliquée à toutes les étapes de collecte et d'analyse des données où elle était pertinente, afin d'établir des recoupements dans les réalités des divers postulants.

Limites

- L'ACS+ a parfois été limitée par la disponibilité et la qualité des données.
- Les données relatives à l'équité en matière d'emploi dans le cadre des embauches étaient disponibles uniquement pour les années 2015 à 2020.

Annexe C : Résumé de l'analyse comparative

Lieu	Description du programme
Fonction publique du Royaume Uni	Programme de perfectionnement des diplômés (Graduate Developmental Programme) de l'association des collectivités locales (Local Government Association) : diplômés récents de programmes de premier cycle. Stages de 2 ans comportant 3 ou 4 placements.
	Programme Fast Stream de la fonction publique du Royaume Uni : étudiants en dernière année d'études du premier cycle, étudiants inscrits aux cycles supérieurs ou apprentis diplômés, incluant 15 volets différents pour le développement du leadership et le perfectionnement spécialisé. Le programme comprend un apprentissage structuré, de l'encadrement, du mentorat et de l'aide à l'élaboration d'un plan de carrière.
Gouvernement des États Unis	Programme Pathways : étudiants du niveau secondaire et diplômés. Occasions de travail rémunéré dans diverses agences fédérales.
	Programme pour les nouveaux diplômés (Recent Graduates Program) : personnes qui ont obtenu un diplôme au cours des 2 dernières années. Expérience au niveau d'entrée dans des agences fédérales assortie d'un plan de perfectionnement individuel. À l'issue du programme, les participants peuvent obtenir un poste permanent ou un emploi pour une durée déterminée de 1 à 4 ans.
	Digital Corps des États Unis : nouveaux diplômés des programmes d'études en technologie. Bourse d'études de 2 ans qui peut mener à l'obtention d'un poste à temps plein à l'issue du programme.
Gouvernement de l'Australie	Programme pour diplômés (Graduate Program) du gouvernement de la Nouvelle Galles du Sud : programme de 18 mois dans 10 domaines fonctionnels (politique, finances, etc.) et 3 filières



Lieu	Description du programme
	particulières en fonction des diplômes (juridique, numérique et travail social). Toutes ces options proposent une expérience sur le terrain. L'accent est mis sur l'apprentissage et le perfectionnement.
	Programme pour diplômés (Graduate Program) du gouvernement de l'Australie : une filière générale et 6 filières spécialisées, ainsi qu'une filière spéciale pour les Autochtones.
Fonction publique de l'Irlande	Six filières pour les nouveaux diplômés.
Office européen de sélection du personnel	L'Office gère à la fois un programme et des processus pour la sélection de diplômés à des postes au niveau d'entrée. Le processus visant les domaines généraux a lieu chaque année, tandis que les processus visant les domaines spécialisés sont organisés en fonction des besoins des institutions, pour lesquels on met davantage l'accent sur les compétences.
Banque Royale du Canada	Programme Lancement de carrière : stage rémunéré d'un an pour les diplômés (d'universités et de collèges) de 24 ans et moins. Rotation autour de 3 types de postes : 6 mois dans les services bancaires personnels et commerciaux, 3 mois auprès d'une organisation caritative et 3 mois en entreprise. Les candidats peuvent profiter d'occasions d'encadrement, de mentorat, d'apprentissage, de perfectionnement et de réseautage.

