

# STRATÉGIE ATIR : LEVIER D'ATTRACTION DES JEUNES DANS LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC

Proposition découlant d'un  
laboratoire public  
d'innovation

Rapport d'innovation



# Stratégie ATIR : levier d'attraction des jeunes dans la fonction publique du Québec

Laboratoire d'innovation réalisé en collaboration avec la Chaire La Capitale et le Secrétariat du Conseil du trésor

Lancé en octobre 2020, le projet LAPUI est une initiative de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public de l'ENAP, menée en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor.

Ce laboratoire, d'une durée d'un an, a réuni 23 gestionnaires de la fonction publique québécoise issus de différentes cohortes du programme Cercle des jeunes leaders. Les deux équipes LAPUI, qui représentent 15 ministères et organismes, se sont bénévolement investis dans cette vaste recherche-action ayant pour objectif l'amélioration des services publics et l'innovation gouvernementale. Les problématiques analysées ont été proposées par le secrétaire général et greffier du Conseil exécutif du gouvernement du Québec, M. Yves Ouellet.

## Recherche, analyse et rédaction

Julie Beaudoin, ministère des Affaires municipales et de l'Habitation  
Jean Berthiaume, Revenu Québec  
Olivier Bouchard, Société de l'assurance automobile du Québec  
Eve-Marie Castonguay, ministère de l'Éducation  
David Dubois, Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail  
Mélanie Duchesne, ministère de la Famille  
Isabelle Fortin, ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs  
Steve Fréchette, ministère des Finances  
Valérie Lévesque, Retraite Québec  
Danny Marchand, Revenu Québec  
Patrick Meunier, ministère des Transports  
Mathieu Tremblay, ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles

## Sous la supervision de

Marc Lacroix, École nationale d'administration publique  
Natalie Rinfret, École nationale d'administration publique

## Édition et support à la rédaction

Justine Pelletier, École nationale d'administration publique

Québec

Le 2 octobre 2021

Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public

Mention de provenance des images :

Tous droits payés : Shutterstock

Québec 

  
Chaire La Capitale  
en leadership dans le secteur public



# Table des matières

01

Contexte

19

Incidences  
générales

27

Analyse  
comparative

39

Annexe 3 : Cellules  
d'innovation -  
Inventaire des idées

04

Pertinence

20

Consultations

31

Recommandations

46

Liste des sources  
citées

11

Objectifs

23

Mise en oeuvre

32

Annexe 1 : Synthèse  
des groupes de  
discussion

50

Bibliographie

13

Proposition

26

Implications  
financières

37

Annexe 2 : Liste des  
personnes  
rencontrées

# Liste des abréviations et des sigles

CQEN : Centre québécois d'excellence numérique

FDRH : Forum des directrices et directeurs des ressources humaines de la  
fonction publique du Québec

MO : Ministères et organismes

RH : Ressources humaines

SAJ : Secrétariat à la jeunesse

SCG : Secrétariat à la communication gouvernementale

SCT : Secrétariat du Conseil du trésor.

SGRH : Stratégie de gestion des ressources humaines

SMA : Sous-ministre adjoint

# Contexte



La fonction publique québécoise est confrontée aux grands bouleversements du marché du travail : départs massifs à la retraite, renversement de la pyramide démographique, compétition accrue du secteur privé et déploiement du télétravail à grande échelle. Dans son analyse des perspectives du marché de l'emploi de 2019, l'OCDE<sup>1</sup> mettait déjà en garde les pays touchés par un vieillissement démographique rapide, comme le Canada, contre une pénurie rapide de main-d'œuvre qualifiée. L'organisme rappelait que d'ici 2050, le marché de l'emploi mondial compterait 56 personnes âgées de 65 ans et plus pour 100 personnes d'âge actif.<sup>2</sup>

Ces changements radicaux s'opèrent dans un contexte de rareté de main-d'œuvre auquel le Québec n'échappe pas (voir p. 3). Pour la période 2017-2026, on estime à 1,4 million le nombre de postes à pourvoir au Québec<sup>3</sup>. Au premier trimestre de 2021, la province comptait 146 865 postes vacants,<sup>4</sup> ce qui représente une augmentation de 18 500 postes vacants (+ 14,4 %)<sup>5</sup> par rapport à l'année précédente. Après les restrictions de la crise sanitaire qui ont entraîné de nombreuses mises à pied, le Québec a connu un brusque retour au plein-emploi avec un recul du taux de chômage à 6,1 % en juillet 2021<sup>6</sup>.

Que cette situation d'après crise perdure ou non, l'effet combiné du vieillissement de la population et de la compétitivité du marché de l'emploi demeurera un obstacle au maintien de l'expertise de la fonction publique ainsi qu'au renouvellement de ses talents.

Ainsi, c'est dans un contexte de constante transformation du marché du travail que le secrétaire général du gouvernement et greffier du Conseil exécutif, M. Yves Ouellet, a mandaté le Laboratoire public d'innovation (LAPUI) pour réfléchir à la problématique de l'attraction, de l'intégration et de la fidélisation des jeunes dans la fonction publique. Face à cette problématique riche, multidimensionnelle et complexe, l'équipe du laboratoire a choisi de focaliser ses travaux sur l'attraction des jeunes, laquelle est une condition primordiale de la rétention et de la fidélisation de la relève. De plus, la population de la 5e secondaire à la fin du collégial a été plus particulièrement ciblée puisque les jeunes qui la composent ont généralement amorcé leur réflexion sur les différentes possibilités de carrière qui s'offrent à eux.

\*La liste des sources citées commence à la p. 46.

# Contexte



Ainsi, après un an de recherche et de consultation, l'équipe LAPUI présente dans ce rapport sa proposition innovante d'attraction des jeunes dans la fonction publique québécoise : la stratégie ATIR.



## CADRE LÉGAL, STRATÉGIES, POLITIQUES ET PLANS D'ACTION CONCERNÉS

La démarche s'appuie sur le cadre législatif et réglementaire en vigueur, notamment :

- la Loi sur la fonction publique;
- la Loi sur le développement durable;
- les conventions collectives et conditions de travail;
- les directives du Secrétariat du Conseil du trésor en matière de gestion des ressources humaines.



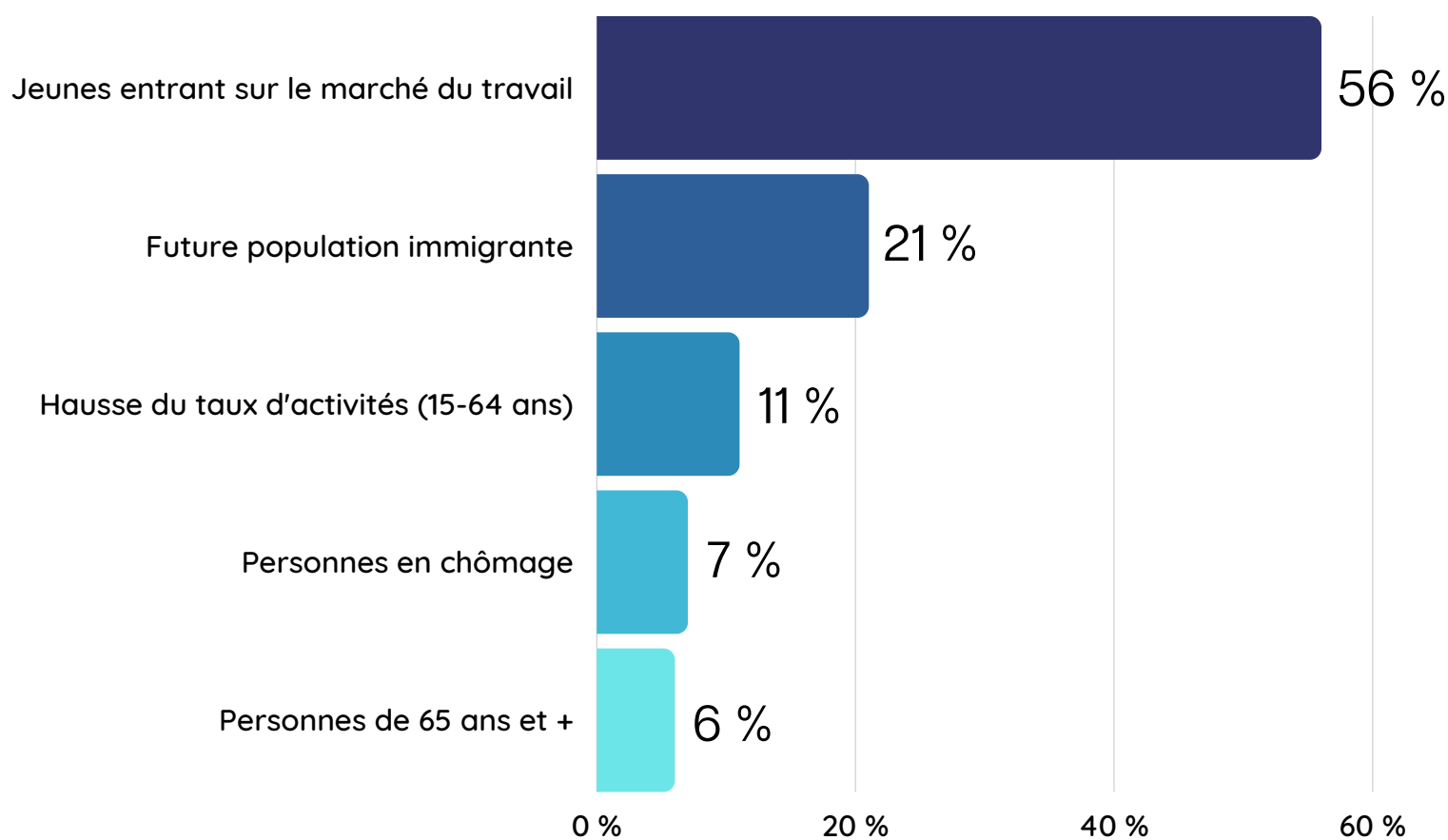
Elle s'insère également dans les efforts déployés par :

- la Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023;
- la Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023;
- la Stratégie de développement durable 2015-2020;
- la Politique québécoise de la jeunesse 2030;
- la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement.

Il importe de mentionner que la démarche ainsi que le contenu du mémoire sont en phase avec les orientations actuelles contenues dans la Politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique. La refonte du mode de dotation, découlant de la Loi modifiant la Loi sur la fonction publique et d'autres dispositions (2021, chapitre 11), est également prise en considération.

# Projections de la main-d'œuvre et de l'emploi au Québec

## Provenance de la main-d'oeuvre au cours des années 2015-2024<sup>7</sup>



**1,4 million**<sup>8</sup>

Estimation du nombre de postes à pourvoir pour la période 2017-2026 au Québec

**56 %**<sup>9</sup>

Proportion des jeunes qui intégreront le marché du travail d'ici 2024

# 1. Pertinence



Dans le contexte de rareté de main-d'œuvre croissante, la fonction publique doit innover afin d'attirer la nouvelle génération de travailleurs, sans quoi elle fera face à :

- une diminution potentielle de la qualité des candidatures et des talents;
- une incapacité à assurer la pérennité et la qualité des services à la population;
- une perte d'expertise.

Alors que 70 943 élèves de 5e secondaire<sup>10</sup> et 175 822 étudiants du collégial<sup>11</sup> sont à l'aube de choisir un programme de formation, un stage, un métier, une carrière puis un employeur, l'attraction de cette population cible au sein de la fonction publique représente une opportunité à saisir dès maintenant (voir p. 5). Ces jeunes qui font partie de la génération Z constituent un important bassin de main-d'œuvre pour la fonction publique québécoise. Chaque cohorte de diplômés (voir p. 5) correspond à une relève potentielle, laquelle est porteuse de nouvelles aspirations, valeurs et influences.

Pour cette raison, il importe de faire évoluer les stratégies d'attraction de manière à demeurer en phase avec les besoins des jeunes. Par exemple, surveiller les tendances en matière de réseaux sociaux et faire migrer les campagnes promotionnelles vers les plateformes les plus prisées, en n'hésitant pas à modifier la stratégie utilisée en fonction du média, permettrait de rester connecté à la population cible.

Dans le cadre de cette réflexion, une attention particulière a été portée aux caractéristiques de la génération Z afin de proposer une stratégie d'attraction qui répond réellement à ses besoins, préférences et aspirations.

# Bassin de la clientèle cible

**175 822**<sup>12</sup>

nombre d'étudiants  
inscrits au collégial  
en 2019-2020  
(sauf AEC)

**70 943**<sup>13</sup>

nombre d'élèves de  
5e secondaire au  
Québec en 2019-  
2020

Tableau 1

Prévision de la croissance prévue<sup>14</sup>  
du nombre d'étudiants inscrits au  
collégial - ensemble du Québec

Prévisions	Croissance prévue par rapport à 2019 (%)
Automne 2020	0,90 %
Automne 2021	1,70 %
Automne 2022	3,14 %
Automne 2024	9,97 %
Automne 2029	23,44 %

**246 765**

nombre total de jeunes de  
la 5e secondaire à la fin  
des études collégiales en  
2019-2020

# Portrait du réseau collégial et du secondaire au Québec

**48 cégeps**<sup>15</sup>

(collèges publics)  
dont 5 anglophones

**4**<sup>16</sup>

établissements  
collégiaux publics  
affiliés

**70 collèges**<sup>17</sup>  
**privés**

dont plus du tiers est  
subventionné

**517 écoles**<sup>18</sup>  
**secondaires**



# Pertinence

## Qui sont les Z?

La génération Z est composée des jeunes nés entre 1993 et 2011<sup>19</sup>. Aussi appelée génération Internet<sup>20</sup> parce qu'elle est née après l'invention du Web, elle est la première à ne jamais avoir connu un monde sans le numérique. Les réseaux sociaux occupent une place prépondérante dans la vie de ces jeunes : ils les utilisent pour se divertir ainsi que par curiosité, plutôt que pour s'informer<sup>21</sup>. Par ailleurs, de plus en plus d'entreprises délaissent les plateformes<sup>22</sup> de réseautage traditionnelles, comme LinkedIn, afin de rejoindre la génération Z sur ses applications préférées<sup>23</sup> : YouTube, Instagram et TikTok.

À l'égard des attentes professionnelles, le rapport d'Academos (2019) révèle, entre autres, que les Z sont attirés par l'entrepreneuriat, recherchent un employeur écoresponsable et considèrent que réussir sa vie est synonyme d'équilibre et de passion<sup>24</sup>. Parmi les jeunes interrogés par la firme, 50 % décrivent leur environnement de travail idéal comme étant « stimulant » et 93 % disent vouloir travailler dans une entreprise offrant une grande flexibilité<sup>25</sup>.

À la lumière de ces particularités et de ces aspirations, comment intéresser les jeunes de la génération Z, plus précisément les jeunes de 5e secondaire et du collégial, à la fonction publique québécoise? Pour mieux répondre à cette question, l'équipe LAPUI est allée à leur rencontre.



# Portrait de la clientèle cible



**17 à 20 ans**

Âge de la population ciblée.

**5<sup>e</sup> secondaire  
à la fin du  
collégial**

Niveaux scolaires ciblés  
par la stratégie ATIR.

**Téléphone<sup>26</sup>  
cellulaire**

En 2020, 69 % des 18-24 ans  
utilisent le plus souvent cet  
appareil pour accéder à  
Internet à la maison ou ailleurs.

**Vision du travail<sup>27</sup>**

Les Z sont motivés par les défis et l'apprentissage, les Z se sentent mal préparés pour leur entrée sur le marché du travail, les Z s'intéressent davantage aux professions traditionnelles qu'aux professions émergentes.

# Pertinence

## Méconnaissance et intérêt

Dans le cadre de cette démarche, les jeunes rencontrés lors des groupes de discussion (voir la section 5 et l'annexe 1) ont révélé une forte méconnaissance de la fonction publique, ce qui constitue un frein à leur attraction au sein de l'appareil gouvernemental. Quelques préjugés sur le travail de fonctionnaire persistent, mais ceux-ci sont négligeables comparativement à cette méconnaissance.

Même si certains jeunes ont une perception négative ou erronée de la fonction publique et que, statistiquement, seuls 51,5 % des futurs travailleurs envisagent d'y faire carrière,<sup>28</sup> les jeunes étudiants du collégial rencontrés ont plutôt exprimé une réelle ouverture à occuper un emploi dans la fonction publique après avoir été mieux informés.

À la suite des consultations réalisées, il a été déterminé que, pour attirer la génération Z en processus de choix de carrière, il est essentiel d'intervenir dès la 5e secondaire et de les accompagner tout au long de leur réflexion, jusqu'à la fin du parcours collégial. Une compréhension précoce des métiers et des professions de la fonction publique et de leurs avantages, appuyée par une approche ciblée, inciterait un plus grand nombre d'étudiants à choisir une carrière au sein de la fonction publique.



# Ce qu'ils nous ont dit



"Faites-vous connaître, faites-vous voir sur les réseaux sociaux."

.....  
Florence Berthiaume,  
Collège Lafèche de Trois-Rivières

"La fonction publique, c'est du travail de bureau et c'est plate."

.....  
Frédérique Beaudet  
Cégep de Limoilou

"Présentez-nous des employés qui font des métiers reliés à notre domaine d'études."

.....  
Jérémy Gauvin  
Cégep de Limoilou



"Venez à notre rencontre en personne."

.....  
Vanessa Fernandez-Lapointe,  
Cégep Lionel-Groulx



## Constats **Z**

### Méconnaissance

- Les jeunes méconnaissent les processus de qualification et d'embauche de la fonction publique.
- Ils ne connaissent pas les possibilités de progression et de mobilité.
- Le rôle de la fonction publique leur semble abstrait.
- La diversité des métiers qu'on y retrouve est méconnue.

### Perceptions et préjugés :

- Les jeunes pensent que le travail de bureau domine, donc que la fonction publique est monotone et ennuyeuse.
- Ils considèrent que le processus d'embauche est compliqué, même s'ils ne le connaissent pas.
- L'image de marque est jugée peu attrayante (sites Web, campagnes publicitaires, etc.).

# 3. Objectifs

Considérant la méconnaissance de la fonction publique observée chez les étudiants du collégial rencontrés (voir l'annexe 1), des actions spécifiques doivent être entreprises pour augmenter le nombre de jeunes postulants.

Pour y arriver, trois objectifs sont mis de l'avant :



**1**

Rejoindre les  
jeunes



**2**

Faire connaître la  
fonction publique  
et ses  
opportunités



**3**

Convaincre les  
jeunes de  
postuler

# Changements attendus



Situation actuelle	Situation souhaitée
<p>L'image de la fonction publique n'est pas adaptée à la génération Z.</p>	<p>L'image de la fonction publique est en adéquation avec les valeurs des élèves de 5e secondaire et des cégépiens.</p>
<p>On remarque une faible représentation de la fonction publique et de ses métiers et professions au moment de la prise de décisions scolaires ou professionnelles par les jeunes.</p>	<p>Les jeunes sont rejoints aux moments déterminants de leur cheminement (décisions) et à l'endroit opportun (lieux d'études) avec le représentant ou l'intervenant le plus adéquat.</p>
<p>La fonction publique est peu présente, par rapport au privé, sur les plateformes et réseaux sociaux utilisés par les jeunes.</p>	<p>La fonction publique est présente virtuellement, tout le long du parcours entre la 5e secondaire et la fin du collégial, sur les plateformes et les réseaux sociaux les plus utilisés par les jeunes.</p>
<p>Il n'y a pas d'interventions concertées avec le réseau de l'éducation pour faire connaître la fonction publique.</p>	<p>Les ressources, les leviers existants et de nouvelles initiatives sont mises en oeuvre, notamment dans le réseau de l'éducation.</p>

# 3. Proposition

Les actions proposées dans le cadre de la stratégie d'attraction visent à rejoindre directement la population cible, autant par l'entremise des outils technologiques qu'en personne.

En effet, comme les jeunes l'ont mentionné lors des consultations, ils considèrent essentiel, au-delà des outils technologiques, que des gens viennent à leur rencontre pour leur faire connaître la fonction publique et tout l'éventail de ses possibilités de carrière.

En conséquence, la stratégie à mettre en œuvre pour l'attraction des jeunes de 5e secondaire et du collégial dans la fonction publique se décline en quatre axes :

Axe 1 : Attractivité de l'image

Axe 2 : Travail de terrain

Axe 3 : Internet et réseaux sociaux

Axe 4 : Réseau de l'éducation

Les différentes mesures découlant de la stratégie visent principalement à rejoindre les jeunes, à leur faire connaître la fonction publique et ses opportunités ainsi qu'à les inciter à travailler dans la fonction publique.

L'acronyme ATIR et le graphisme qui pourrait être développé avec ce dernier, en cohérence avec les orientations du Secrétariat aux communications gouvernementales, pourraient être utilisés pour l'identification visuelle de chacune des mesures afin de maximiser l'impact de l'approche.

ATIR

# Attractivité de l'image

# A

## Axe 1

Il apparaît essentiel de créer une image de marque propre à la fonction publique s'adressant spécifiquement à ce groupe cible puisque les jeunes identifient rapidement certains logos (comme Starbuck et Apple).

Cette image de marque devrait être utilisée pour toutes les initiatives de promotion et de recrutement pour favoriser une meilleure connaissance de la fonction publique et donner une plus grande visibilité aux différentes initiatives. Les jeunes doivent pouvoir se reconnaître dans cette image et développer l'envie de mettre leurs talents au service de l'État québécois et du citoyen.



# Attractivité de l'image

# A

## Mesures

- Façonnement d'une image de marque forte et exclusive, et utilisation d'une signature publicitaire accrocheuse (ATIR).
- Recours à des campagnes ciblées auprès de la population des jeunes pour faire connaître cette image de marque.
- Octroi d'un mandat à des influenceurs appréciés et admirés par les jeunes pour faire la promotion de la fonction publique sur les médias sociaux. Plus tôt un jeune entendra parler de la fonction publique de façon positive par des personnalités qui incarnent ses valeurs et qu'il respecte, plus il sera enclin à envisager cette opportunité de carrière.
- Recrutement d'ambassadeurs représentant un métier ou une profession de la fonction publique qui pourraient être présents lors des rencontres en personne avec les jeunes. Le programme Ambassadeurs existant (voir p. 28) pourrait adapter et réserver une partie de son mandat à la génération Z.
- Utilisation de la signature publicitaire de la stratégie ATIR par certains groupes, notamment par des équipes sportives regroupant des jeunes de du secondaire et du collégial.

En somme, puisque les étudiants de niveau collégial méconnaissent la fonction publique et qu'ils l'ont qualifiée de « peu attrayante » (voir l'annexe 1), il est proposé de miser sur un marketing segmenté pour la faire connaître, ainsi que ses opportunités, en utilisant les codes, les normes et les valeurs qu'ils partagent. Ceci pourrait également être une déclinaison de l'image de marque qui est en cours d'élaboration pour promouvoir le gouvernement du Québec comme employeur de choix.



# Travail de terrain



## Axe 2

Afin de susciter l'intérêt des jeunes envers la fonction publique et de les rejoindre aux moments déterminants de leur cheminement scolaire (choix de programme pour le collégial, choix de stages, fin du parcours collégial), les actions suivantes sont suggérées pour renforcer et intensifier les occasions de faire connaître la fonction publique :

### Mesures

- Visites en classe ou conférences dans les écoles (5e secondaire, cégeps et collèges) par des ambassadeurs de la fonction publique qui se consacraient uniquement à la clientèle de la génération Z.
- Présence dans les foires de l'emploi et les nombreux événements liés à l'attraction de la main-d'œuvre.
- Constitution et déploiement d'une "caravane" de la fonction publique qui ferait une tournée des collèges sur tout le territoire québécois, tout au long de l'année (ex. : modèle du Grand défi Pierre Lavoie ou de la Protection de la faune). Celle-ci serait composée en partie d'une équipe dédiée et de représentants des ministères ou organismes.



# Internet et réseaux sociaux

## Axe 3

Les jeunes de la génération Z sont des habitués des médias sociaux. Il apparaît essentiel d'aller à leur rencontre virtuellement et d'utiliser les bons véhicules pour ce faire. Les mesures suivantes sont proposées :

### Mesures

- Présence active et soutenue sur les plateformes Internet pertinentes et les médias sociaux.
- Panneaux interactifs, installés sur les campus, qui s'adresseraient spécifiquement aux jeunes et présenteraient les métiers et professions de la fonction publique. Les jeunes pourraient y naviguer pour recueillir des informations sur les carrières offertes au gouvernement du Québec.
- Création d'une solution attrayante « 3 clics » pour obtenir :
  1. du contenu ludique (concours, jeux, etc.);
  2. du contenu informatif (vidéos TikTok, capsules, balados, chat, etc.);
  3. la possibilité de postuler facilement et rapidement en ligne par l'utilisation de codes QR pour les offres d'emploi.



## Axe 4

Dans le dernier axe de la stratégie, il est proposé de mettre de l'avant des initiatives inédites et d'optimiser les interventions existantes pour assurer une présence dans le quotidien des étudiants. Ainsi, les actions suivantes sont suggérées :

- Production d'un guide de choix de carrières centré sur les emplois disponibles dans la fonction publique et destiné aux élèves du secondaire en réflexion, qui utiliserait des personas (personnages semi-fictifs qui représentent un groupe ou un segment cible de la population) et des codes QR pour donner accès à des contenus Web pertinents. Des outils de type tests ou questionnaires pourraient être intégrés à ce guide pour soutenir la réflexion en lien avec le domaine d'études et d'emploi.
- Offre de formations et d'information destinées aux professionnels et aux intervenants, particulièrement les conseillers en orientation et les conseillers en information scolaire et professionnelle, sur les possibilités de carrières et les différents choix de programmes d'études reliés aux emplois de la fonction publique. Des pochettes d'information permettraient de soutenir leurs interventions.
- Ajout de contenu lié au rôle et à la composition de la fonction publique et du gouvernement dans le matériel pédagogique des écoles secondaires et des collèges. Des trousseaux pédagogiques liées aux différents domaines d'emploi de la fonction publique pourraient également être produites.
- Mise en place d'un service de placement clé en main, exclusif à la fonction publique et à la population ciblée. L'étudiant qui manifesterait son intérêt envers la fonction publique pourrait communiquer directement avec une personne dédiée au recrutement, laquelle l'accompagnerait dans chacune des étapes jusqu'à l'embauche (ouverture d'un compte, explications diverses, réponse aux questions, etc.).

# 4. Incidences générales



## Économie

La stratégie ATIR aurait potentiellement des conséquences positives sur l'économie du Québec, particulièrement en ce qui a trait aux problèmes qu'entraîne la rareté de main-d'œuvre dans la fonction publique. Par exemple, l'attraction d'une relève qualifiée augmenterait l'efficacité et la productivité de l'administration publique, tandis que le renouvellement de l'effectif en temps opportun assurerait le maintien de services de qualité à la population. La perte d'expertise causée par les départs à la retraite pourrait décroître avec la présence de jeunes employés qui seraient formés et soutenus dans leur insertion professionnelle, notamment par l'entremise d'un processus de transfert des connaissances. Par ailleurs, l'attraction de jeunes représenterait un apport au développement socio-économique des régions, en plus de contribuer à l'intégration de la génération Z au sein de la population active.

## Société

Des bénéfices sociaux relatifs à l'inclusion et à l'équité découleraient également de la proposition. Une meilleure équité intergénérationnelle ainsi qu'un contexte plus propice à l'attraction d'employés issus de la diversité, dont ceux des communautés autochtones et LGBTQ2S+, sont à prévoir. Il est également attendu qu'une présence accrue des jeunes leur permette de s'impliquer davantage dans la prise de décisions collectives et leur offre la chance de les influencer.

## Démographie

Sur le plan démographique, une diminution de l'âge moyen des employés pourrait être constatée, ce qui assurerait une plus grande représentativité de la population québécoise au sein des effectifs de la fonction publique.

## Territoire

Des impacts positifs sur l'ensemble du territoire québécois sont également anticipés, particulièrement dans un contexte de régionalisation des emplois. Les régions éloignées des agglomérations urbaines de Québec et de Montréal profiteraient de l'attraction d'une main-d'œuvre jeune et qualifiée au sein des services publics.

# 5. Consultations



La stratégie de consultation déployée (voir l'annexe 2) visait à confirmer que la solution présentée :

- est en adéquation avec les besoins exprimés par la population cible au cœur de la démarche;
- prend en considération les actions gouvernementales en cours ou à venir en matière d'attraction afin d'assurer une cohérence;
- est connue et appuyée par les partenaires pouvant soutenir son déploiement.

Pour s'assurer de l'adéquation de la stratégie avec les besoins de la population cible, des jeunes de niveau collégial ont été impliqués à toutes les étapes de la démarche d'élaboration. Tout d'abord, trois groupes de discussion (voir l'annexe 1) ont été organisés avec des étudiants de niveau collégial pour déterminer leur niveau de connaissance de la fonction publique comme employeur, ainsi que leurs perceptions face à celle-ci.

Certains d'entre eux ont ensuite participé aux deux cellules d'innovation (voir l'annexe 3) qui ont permis l'identification des solutions possibles. À chacune des étapes de consultation, les propositions et commentaires des jeunes ont été considérés et ont servi d'assise à l'identification de la solution proposée. Lors de la présentation de la stratégie en fin de processus, les jeunes se sont montrés motivés pour la suite. Ils ont mentionné que leurs idées avaient été bien utilisées et que la solution reflétait adéquatement leurs besoins. Ils ont également spécifié que le projet devrait être réactualisé régulièrement afin de l'adapter à l'usage changeant des réseaux sociaux.

## Comprendre et innover

**Groupes de discussions :** 17 étudiants, 3 rencontres totalisant 7 heures d'échanges.

**Cellules d'innovation :** 6 étudiants, 21 intervenants gestionnaires et professionnels du milieu, 2 rencontres totalisant 8 heures.

**Régions représentées :** Laurentides, Estrie, Capitale-Nationale, Mauricie, Bas-St-Laurent, Montérégie, Abitibi-Témiscamingue.

# Consultations

## Qu'est-ce qu'une cellule d'innovation?

La cellule d'innovation est une activité d'idéation inspirée de l'approche "design thinking" au cours de laquelle des participants font émerger des solutions novatrices pour résoudre une problématique donnée. Généralement composées d'intervenants touchés par la problématique ou de personnes intéressées par la question, les cellules sont animées par des coachs qui alimentent et canalisent les échanges afin de générer un maximum de propositions. Une fois les ateliers de cocréation terminés et avec l'aide des coachs, les participants mettent en commun leurs idées, discutent, puis s'entendent sur une solution innovante et réalisable qui, selon eux, sera susceptible de résoudre la problématique initiale.



Pour assurer une cohérence avec les actions gouvernementales en cours, plusieurs rencontres ont été tenues avec des représentants de la Direction générale de la gouvernance en gestion des ressources humaines au Secrétariat du Conseil du trésor. Ces rencontres avaient pour but d'échanger sur les actions en cours en matière d'attraction, sur les solutions proposées ainsi que sur leurs possibilités de déploiement. La démarche a été accueillie positivement, et l'opportunité d'intégrer les propositions présentées aux actions déjà prévues à la Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 a été envisagée. D'autres consultations ont été réalisées, notamment avec des représentants d'organisations de la fonction publique (directeur des ressources humaines, responsable de l'attraction) qui ont participé aux cellules d'innovation et ont ainsi pu faire connaître leurs idées et propositions.

En ce qui a trait aux partenaires qui pourraient contribuer au déploiement des mesures proposées, des représentants du Secrétariat à la jeunesse, du Secrétariat à la communication gouvernementale, du Centre québécois d'excellence numérique, du ministère de l'Éducation et du ministère de l'Enseignement supérieur ont été rencontrés. La possibilité d'intégrer le déploiement et le financement de certaines propositions à leurs activités et programmes a été envisagée et, dans chacun des cas, des opportunités de collaboration et de soutien ont été identifiées. Il s'agirait donc de partenaires significatifs à intégrer au moment d'une éventuelle mise en œuvre.

## S'unir pour innover

Pour expérimenter des concepts novateurs en matière de solution numérique, il est envisageable d'établir un partenariat avec le Centre québécois d'excellence numérique (CQEN), en collaboration avec l'Académie de transformation numérique de l'Université Laval (ATN) (voir l'annexe 2).

# 6. Mise en œuvre



Dans le contexte actuel de rareté de main-d'œuvre et de mise en application du nouveau mode de dotation prévu à la Loi modifiant la Loi sur la fonction publique et d'autres dispositions (2021, chapitre 11), de nombreuses démarches gouvernementales et ministérielles sont en cours ou prévues à court et à moyen termes.

La mise en œuvre de la stratégie ATIR s'inscrit donc en complémentarité des activités déjà prévues et pourrait s'y insérer. Il est tout particulièrement proposé de l'intégrer à la Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023<sup>29</sup> du Secrétariat du Conseil du trésor, sous l'axe Expertise et relève, dans l'atteinte de l'objectif « Repérer et attirer une relève diversifiée et des candidats hautement qualifiés ». À noter que des enjeux ont toutefois été soulevés concernant la capacité de l'équipe responsable de la SGRH à mettre en œuvre des actions additionnelles étant donné les ressources humaines restreintes et le budget déjà attribué en grande partie. Pour cette raison, notamment, la stratégie ATIR pourrait également être considérée dans les réflexions amorcées en lien avec la prochaine planification stratégique des ressources humaines pour la fonction publique.

Dans cette perspective, considérant son rôle de responsable de la SGRH et de la mise en œuvre des actions gouvernementales en matière d'attraction, la coordination du déploiement de la stratégie d'attraction ATIR serait confiée au SCT. Afin de le soutenir dans le choix des mesures prioritaires et la planification de leur déploiement, une structure de gouvernance serait mise en place et comprendrait des comités de niveaux stratégique, tactique et opérationnel qui guideraient la réalisation de ce mandat. Les différents partenaires au sein de la fonction publique pouvant s'impliquer dans la démarche (SAJ, SCG, CQEN, FDRH, représentants des ministères et organismes) seraient parties prenantes.

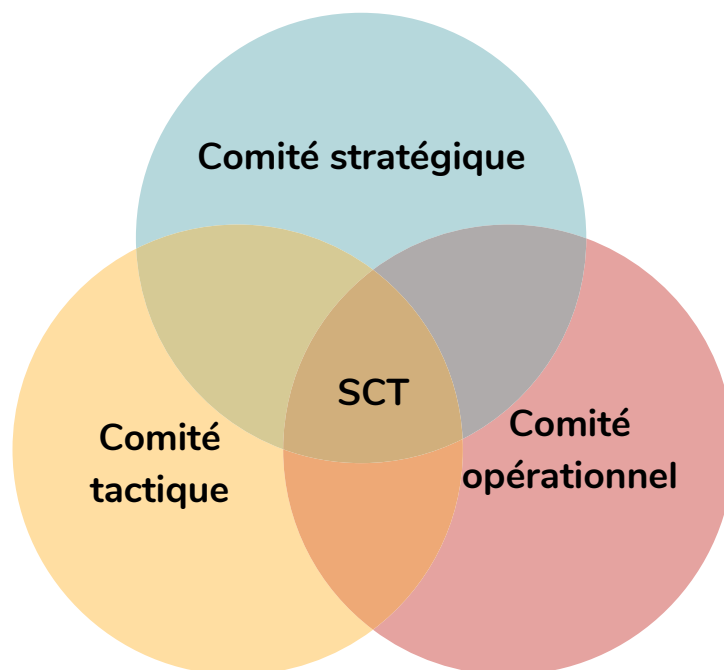
Des efforts devraient aussi être consentis pour associer des partenaires externes (ex. : Fédération étudiante collégiale du Québec, Fédération des cégeps, Association des collèges privés du Québec, Ordre des conseillers et conseillères en orientation du Québec, Association québécoise d'information scolaire et professionnelle, Place aux jeunes en région) à la conception et au déploiement de certaines mesures.

# Gouvernance



La mise en place de cette structure pourrait s'effectuer à l'hiver 2022. Le mandat initial serait d'établir la planification des premières actions à déployer et l'identification des cibles conséquentes, en s'appuyant sur la proposition déposée dans le présent rapport d'innovation. Cette planification servirait d'assise pour préciser la mise en œuvre de la stratégie d'attraction proposée.

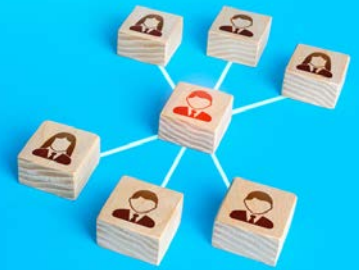
Considérant l'importance stratégique de l'attraction des jeunes pour le devenir de la fonction publique, le comité stratégique devrait être invité à rendre compte annuellement de ses actions et résultats au secrétaire du Conseil du trésor ainsi qu'au secrétaire général et greffier du Conseil exécutif.



## Une structure qui se renouvelle

La structure proposée devrait être permanente. Elle devrait prévoir des consultations continues auprès des nouvelles générations et être renouvelée en fonction des besoins qui évoluent rapidement.

# Structure de gouvernance



## Parties prenantes

## Responsabilités

- Responsable : Secrétaire associé du SCT;
- Membres : Secrétaire associé du SCT, SAJ, SCG, exécutif du FDRH, SMA du ministère de l'Éducation et du ministère de l'Enseignement supérieur.

### Comité stratégique

- Valider et déterminer les actions prioritaires, les stratégies de financement et la planification de leur déploiement de façon cohérente au sein de la fonction publique;
- Valider et déterminer les cibles de résultats visés ainsi que la reddition de compte.

- Responsable : DG du SCT
- Membres : DG du SCT, directeur SAJ, 3 directeurs des RH des ministères et organismes budgétaires, directeur du SAG.

### Comité tactique

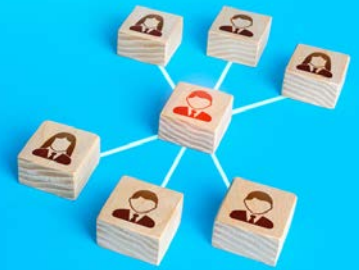
- Proposer les actions prioritaires, les stratégies de financement et la planification de leur déploiement de façon cohérente au sein de la fonction publique;
- Proposer les cibles de résultats visés et effectuer les suivis pour la reddition de comptes;
- Déterminer les activités de gouvernance;
- Communiquer avec les partenaires;
- Alimenter le comité opérationnel afin d'orienter les travaux à effectuer.

- Responsable : Directeur attraction au SCT;
- Membres : directeurs attraction des MO, directeur au SAJ, directeur au SAG.

### Comité opérationnel

- Opérationnaliser les orientations du comité tactique;
- Mettre en place des sous-comités de travail pour proposer et développer les solutions;
- Définir les mécanismes de suivi de la performance et les modalités de communication;
- Adresser aux instances concernées, les enjeux soulevés par les sous-comités.

# Structure de gouvernance



## Parties prenantes

## Responsabilités

- Secrétaire associé du SCT;
- Secrétaire SAJ, SCG;
- Exécutif du FDRH;
- SMA de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur.

Comité stratégique

Valider et déterminer :

- Actions prioritaires;
- Cibles;
- Reddition de compte.

- DG du SCT
- Directeur SAJ;
- Trois directeurs des RH des ministères et organismes budgétaires.

Comité tactique

- Valider les stratégies;
- Communiquer avec les partenaires;
- Alimenter le comité opérationnel.

- Directeur attraction au SCT;
- Directeurs attraction des MO
- Directeur au SAG.

Comité opérationnel

- Opérationnaliser les orientations;
- Créer des sous-comités de travail;
- Définir les mécanismes de suivi;
- Adresser les enjeux.

# 7. Implications financières

L'enveloppe budgétaire nécessaire à la mise en œuvre de la stratégie serait précisée par l'un des comités de la structure de gouvernance à la suite de la planification des actions à déployer. Les partenaires consultés confirment toutefois que le financement des mesures pourrait s'effectuer en majeure partie par le biais des enveloppes budgétaires déjà prévues dans des initiatives ou programmes en cours (notamment la Stratégie de gestion des ressources humaines et la Stratégie de transformation numérique gouvernementale).

En matière de ressources humaines, des ajouts à l'enveloppe d'heures rémunérées de l'équipe responsable de la coordination du déploiement seraient nécessaires afin de consolider une équipe dédiée aux initiatives en matière d'attraction. Les ajouts pourraient être effectués graduellement, sur une période de plusieurs années, en cohérence avec l'évaluation plus précise des efforts liés à la planification retenue. Les directions des ressources humaines des ministères et organismes seraient également appelées à fournir des efforts pour appuyer le déploiement de certaines mesures, mais ceux-ci devraient alors être intégrés à leurs enveloppes respectives actuelles.

Pour assurer le financement des actions et des mesures qui s'appuient sur l'usage des technologies, il est proposé de recourir à des sommes rendues disponibles dans le cadre financier de la Stratégie de transformation numérique du gouvernement. Un partenariat avec le Secrétariat à la jeunesse pour utiliser le réseau ainsi que les initiatives déjà mises en place, dont Academos et Place aux jeunes en région, pourrait aussi être envisagé.



# 8. Analyse comparative



## Actions et initiatives similaires

Plusieurs mesures ont été mises en œuvre au cours des dernières années afin de rejoindre les jeunes et favoriser leur attraction, tant dans le secteur public que dans le secteur privé. En voici quelques exemples, regroupés selon les axes de la présente stratégie.

### Axe 1 : Attractivité de l'image

Tim Horton a revu complètement son image de marque et a lancé un nouveau type de succursale, les Cafés Innovation, pour attirer la clientèle de la génération Y : [Tim Horton veut attirer les membres de la Génération Y.](#)

Durant la crise sanitaire associée à la COVID-19, plusieurs gouvernements ont fait appel à des influenceurs et à différents réseaux sociaux (Instagram, Snapchat, TikTok, etc.) afin de rejoindre les jeunes et ainsi diffuser les messages de santé publique :

- [Les influenceurs répondent à l'appel du gouvernement](#) - Journal de Montréal
- [Comment le gouvernement a "pépé" nos jeunes sur TikTok](#) - Gouvernement du Québec
- [Les influenceurs, nouvel outil de communication du gouvernement](#) - Le Monde

# Analyse comparative



## Axe 2 : Travail de terrain

- OSEntreprendre mobilise un large réseau de partenaires afin de faire rayonner les initiatives entrepreneuriales et d'inspirer un plus grand nombre de personnes à croire en elles et à oser entreprendre. OSEntreprendre implique plus de 80 000 participants par année par ses initiatives. Au programme, une foule de conférences animées bénévolement à l'école ou à distance par des centaines d'entrepreneurs passionnés de partout au Québec.
- Plusieurs cégeps organisent des salons de l'emploi. Ces salons ont pour objectif de faire connaître les métiers et les carrières possibles dans divers domaines. C'est l'endroit idéal pour rencontrer les jeunes et faire connaître son organisation.
- L'organisme Place aux jeunes en région a pour mission de favoriser l'attraction, l'intégration et la rétention des jeunes de 18 à 35 ans en région. Des postes sont notamment affichés sur son site Web. Plusieurs entreprises comme Desjardins utilisent cette plateforme afin de promouvoir leur organisation et les postes à pourvoir.
- Le Programme Ambassadeurs a été mis sur pied par le gouvernement du Québec afin de faire connaître les emplois, les opportunités et la mission de la fonction publique<sup>30</sup>. Il permet au personnel de l'État de promouvoir les carrières du secteur public auprès de candidats expérimentés ou de finissants (collège et université). L'initiative a notamment pour objectif de positionner la fonction publique sur le marché de l'emploi, de constituer une image de marque forte et commune ainsi que d'attirer les meilleurs candidats :
  - [Guide de l'ambassadeur Programme gouvernemental d'attraction des talents \(banq.qc.ca\)](#)
  - [PC\\_representer\\_FPQ\\_ambassadeur\\_20200714.pdf \(gouv.qc.ca\)](#)

# Analyse comparative



## Axe 3 : Internet et médias sociaux

Québec 

- Campagne « Pas si beige que ça » de l'Assemblée nationale. Des balados y sont présentés dans le but de faire connaître les 45 types d'emplois de l'Assemblée nationale.



- La Chambre de commerce du Montréal métropolitain et sa filiale Montréal Relève ont fait le lancement, en 2021, de la plateforme « Exploration Carrières ». Cette dernière regroupe du contenu virtuel et des activités de réseautage permettant aux élèves du secondaire d'explorer différents parcours professionnels pour faciliter leur insertion future sur le marché du travail.



- Campagne de recrutement de la Laiterie de Coaticook sur LinkedIn. Vidéo YouTube sur une base humoristique dont la finalité est le recrutement. Le site permet l'application par l'envoi de CV en direct avec l'entreprise :

- <http://laiteriedecoaticook.com/licone>
- <http://laiteriedecoaticook.com/carrieres>

ACADEMOS

- La plateforme Academos met en lien des jeunes de 18 à 30 ans avec des mentors issus d'entreprises privées et de la fonction publique. Plus de 3000 mentors bénévoles y participent en aidant les jeunes à choisir leur programme d'études et en partageant leur expérience.

# Analyse comparative



## Axe 4 : Réseau de l'éducation

Revenu Québec a mis en place, en collaboration avec le ministère de l'Éducation, du matériel pédagogique, destiné aux élèves du secondaire, visant l'acquisition de connaissances et de compétences relatives à la fiscalité. Ainsi, les situations d'apprentissage et d'évaluation développées peuvent être utilisées par les enseignants pour l'atteinte des objectifs du Programme d'éducation financière. Ce partenariat est un bel exemple d'utilisation du réseau de l'éducation pour rejoindre les jeunes :

Matériel pédagogique complémentaire au Programme d'éducation financière destiné aux élèves du secondaire

## Du côté de la France

Le ministère français de la Transformation et de la Fonction publiques a récemment déployé un programme d'attraction des jeunes : le plan Talents du service public<sup>31</sup>. La stratégie, qui cible un segment de la génération Z, a pour objectif de « diversifier la haute fonction publique et de lutter contre l'autocensure face aux concours de recrutement ».

Le premier volet du programme, les Cordées du service public, s'adresse notamment aux lycéens et s'articule autour de trois axes : repérer les talents puis les orienter et les accompagner vers une carrière dans la fonction publique. Le second volet, Prépa talents, a pour objectif de soutenir les étudiants des ordres supérieurs qui souhaitent réussir les concours de la fonction publique.

Le programme offre plusieurs mesures de soutien dont le mentorat, une plateforme d'information, des stages, des partenariats avec le réseau de l'éducation et un salon virtuel d'orientation. Dans le cadre de la coopération franco-québécoise, des échanges formels sur le sujet pourraient s'avérer utiles dans une perspective d'émulation et de partage de bonnes pratiques.



# 9. Recommandations

En conséquence, nous recommandons au Secrétariat du Conseil du trésor d'approuver la stratégie ATIR, laquelle pourrait être mise en œuvre en toute cohérence avec la Stratégie de gestion des ressources humaines et avec le soutien de la structure de gouvernance précitée.

ATIR serait principalement financée à même les budgets déjà octroyés à d'autres initiatives gouvernementales, dont la Stratégie de gestion des ressources humaines et la Stratégie de transformation numérique gouvernementale.



# ANNEXE 1

## Synthèse des groupes de discussion

### 1. Contexte, objectifs et méthodologie

#### Recrutement et déroulement des rencontres

- La durée des groupes de discussion variait d'une heure à une heure et demie;
- Les rencontres ont eu lieu de manière virtuelle sur la plateforme Teams;
- Trois rencontres ont été réalisées entre le 15 février et le 15 mars 2021;
- Chaque groupe de discussion réunissait des étudiants du cégep (participants) et des membres de LAPUI;
- L'animation de chaque séance était assurée par un membre de LAPUI qui a reçu le soutien de la Chaire pour occuper ce rôle;
- Deux membres de LAPUI étaient présents à chaque rencontre pour observer et prendre des notes;
- Un membre de LAPUI était présent à la rencontre du groupe 2 et 3 pour agir à titre de facilitateur;
- Les questions ont été élaborées par des membres de LAPUI, révisées par une conseillère scientifique de la Chaire et validées par l'ensemble des membres de LAPUI;
- Le premier groupe de discussion a été analysé à l'aide d'une grille d'observation afin d'ajuster les deux suivants.

### 2. Répartition des groupes de discussion

	Date	Nombre de participants
Groupe 1	15 février 2021	4
Groupe 2	24 février 2021	8
Groupe 3	15 mars 2021	5

### 3. Témoignages recueillis

#### 3.1 Plan de carrière

Résultats	Analyse
<p>Les étudiants des programmes techniques visent un métier précis (ambulancier, infirmier);</p> <p>La plupart des étudiants préuniversitaires s'orientent vers un domaine d'études plutôt qu'un métier en particulier;</p> <p>Beaucoup sont encore en réflexion et n'ont pas de plan.</p>	<p>On observe un début de réflexion sur la carrière, bien que les jeunes semblent surtout centrés sur leurs études.</p> <p>Il s'agit donc d'une période idéale pour faire connaître les métiers de la fonction publique.</p>

#### 3.2 Image et connaissance de la fonction publique

Résultats	Analyse
<p><b>Rôle de la FP</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• En lien avec le gouvernement, pas le privé;</li><li>• Mission importante pour la société et la population;</li><li>• Gère des domaines importants.</li></ul>	<p>On note une méconnaissance générale du rôle de la fonction publique.</p>
<p><b>Connaissance des emplois</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Beaucoup de postes disponibles, contractuels et permanents;</li><li>• Certains mentionnent les emplois dans la finance, la santé et l'éducation;</li><li>• Confusion entre politique et fonction publique;</li><li>• Grande variété d'emplois;</li><li>• Emploi de 40 h/semaine;</li><li>• En région et dans les villes;</li><li>• Possibilité de travailler dans différents ministères;</li><li>• Emplois de bureau peu stimulants;</li><li>• Autres emplois mentionnés :<ul style="list-style-type: none"><li>• Travaux publics;</li><li>• Arpenteur-géomètre;</li><li>• Biologiste;</li><li>• Agent de parc</li><li>• Secrétaire;</li><li>• Informatique;</li><li>• Gestion de projet.</li></ul></li></ul>	<p>L'image du travail de bureau domine dans la perception des jeunes à l'égard des emplois.</p> <p>L'emploi de bureau est peu valorisé par les jeunes.</p> <p>Les jeunes ont une faible connaissance de la diversité des métiers existants.</p>

**Connaissance des processus d'embauche**

- Perception qu'il est difficile d'y entrer;
- Incertitudes quant aux moyens d'y entrer;
- Beaucoup de paperasse dans les processus d'embauche;
- Difficulté à trouver les offres d'emploi sur Internet.

Les jeunes sont ouverts à postuler à la FP, mais ignorent comment le faire.

**Influence de l'entourage**

- Beaucoup n'ont jamais entendu parler de la FP dans leur entourage;
- Ceux dont les parents y travaillent en ont entendu parler (les parents vantent les bonnes conditions);
- Les professeurs en parlent peu ou pas
- Des jeunes qui ont occupé des emplois étudiants dans la FP en parlent à leurs amis.

L'entourage a peu d'influence sur la connaissance des emplois et des processus d'embauche à la fonction publique.

**Image**

- De façon générale, les jeunes ne seraient pas gênés de dire qu'ils travaillent dans la FP : la perception de la FP semble globalement positive;
- Plusieurs mentionnent qu'ils seraient fiers d'y travailler;
- Image d'emplois de bureau ennuyants dans des cubicules;
- Les emplois au privé mènent à des résultats plus tangibles que ceux du secteur public.

Les jeunes n'ont pas encore de préjugés négatifs forts à l'égard de la FP, à part pour la nature du travail de bureau perçue comme monotone, ennuyante;

L'image de marque est jugée peu attrayante (sites Web, campagnes de pubs, etc.).

**Connaissance des conditions de travail**

- Conditions différentes dans le public et le privé;
- Sécurité et stabilité d'emploi dans la FP;
- Fonds de pension et salaires satisfaisants.

Les jeunes connaissent et semblent valoriser la sécurité d'emploi dans la fonction publique (influence de la crise sanitaire actuelle?).

### 3.3 Attraction de la fonction publique

Résultats	Analyse
<b>Entrée</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La majorité est intéressée ou neutre face à la possibilité de travailler à la FP;</li><li>• Incertitude quant aux possibilités offertes par la FP dans leur domaine d'études;</li><li>• Processus longs; l'offre arrive trop tard après la fin du processus.</li></ul>	Les jeunes sont plutôt ouverts à l'idée de travailler à la FP. Il faut cependant faire connaître les métiers de la FP et faciliter le processus d'entrée.
<b>Carrière</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Connaissance limitée des possibilités de progression.</li></ul>	De façon générale, les jeunes ne connaissent pas les possibilités de progression et de mobilité de la fonction publique.

### 3.4 Pistes d'amélioration pour l'attraction dans la fonction publique

Résultats	Analyse
<b>Conditions et qualité de vie au travail recherchées</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Flexibilité d'horaire;</li><li>• Équilibre vie professionnelle/vie personnelle;</li><li>• Pas de cubicule;</li><li>• Emplois stimulants, dynamiques et variés;</li><li>• Ambiance de travail agréable;</li><li>• Souci pour le développement durable;</li><li>• Progression de carrière;</li><li>• Sécurité d'emploi.</li></ul>	Les facteurs de bien-être au travail semblent plus déterminants que les conditions salariales pour les jeunes.

**Faire connaître la FP**

- Rencontrer les jeunes directement dans les classes;
- Rejoindre les jeunes dans les salons/journées carrière;
- Inviter des conférenciers dans les cégeps (partage de témoignages de fonctionnaires);
- Rendre la plateforme de recrutement attrayante et intuitive;
- Faire davantage de publicité pour faire connaître les possibilités de progression et la diversité des emplois;
- Adapter les publicités aux jeunes (lieux, plateformes, message);
- Défaire l'image ennuyante dans les publicités;
- Offrir des stages et des bourses
- Les jeunes autochtones seraient intéressés à mieux connaître les possibilités de la FP.

Le moyen de communication privilégié est la rencontre en personne : les jeunes veulent entendre des témoignages, établir un contact et poser des questions.

Les campagnes de publicité doivent être adaptées aux besoins et à la réalité des jeunes.

# ANNEXE 2

## Liste des personnes rencontrées

### 1. Intervenants externes

#### Communications gouvernementales

Louis-Pierre Ducharme, directeur adjoint des communications, ministère du Conseil exécutif

#### Ministère de l'Éducation et ministère de l'Enseignement supérieur

- Jean-René Chalifour, chef du service de soutien interordres et sanction des études collégiales, ministère de l'Enseignement supérieur
- Claudia Gosselin, responsable du dossier de l'orientation scolaire et professionnelle, ministère de l'Éducation
- Marie-Josée Larocque, directrice des programmes de formation collégiale, ministère de l'Enseignement supérieur

#### Réseau collégial

- Lucie Fortin, conseillère en orientation, Cégep de Granby
- Jean-Pierre Lacasse, conseiller en orientation, Cégep de Limoilou

#### Secrétariat du Conseil du trésor et ministère du Conseil exécutif

- Kevin Belleau, directeur adjoint de la concertation et du comité de gouvernance Secrétariat du Conseil du trésor
- Nicolas Boutin, directeur à la, direction de l'attraction et de l'évaluation des talents, Secrétariat du Conseil du trésor
- Réjean Houle, sous-ministre adjoint au loisir et au sport Secrétaire adjoint à la jeunesse, ministère du Conseil exécutif (au moment de la consultation)
- Jonathan Kelly, secrétaire adjoint du Centre québécois d'excellence numérique, Secrétariat du Conseil du trésor
- Mélanie Pomerleau, directrice principale à la gestion des talents, Secrétariat du Conseil du trésor
- Karine Simard, chef d'équipe en stratégies d'attraction, direction de l'attraction et de l'évaluation des talents, Secrétariat du Conseil du trésor

#### Autres ministères et organismes

- Stéphane Bédard, directeur des ressources humaines, Assemblée nationale
- Julie Gauthier, directrice de la main-d'œuvre, rémunération et information de gestion, Société québécoise des infrastructures
- Marie-Pier Pérusse, jeune employée Revenu Québec, ambassadrice universitaire et collégiale
- Natalie Rinfret, titulaire de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public, École nationale d'administration publique
- Steve Simard, responsable de l'attraction, DRH ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs

## 2. Étudiants

### Étudiants (collaborateurs pour l'élaboration du questionnaire Groupe de discussion)

- Florence Berthiaume, Collège Laflèche de Trois-Rivières
- Philippe Trudel, Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue – pavillon Amos

### Étudiants (groupes de discussion)

- Vanessa Fernandez-Lapointe, Cégep Lionel-Groulx et étudiante au ministère des Transports
- Léane Ménard, Cégep de Sainte-Foy
- Julien Rouillard, Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue – pavillon Amos
- Benoit Ménard, Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue – pavillon Amos
- Jérémy Mainville-Gamache, Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue – pavillon Amos
- Emy Cloutier, Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue – pavillon Val-d'Or
- Constantin Ajavon, Cégep de Limoilou
- Frédérique Beaudet, Cégep de Limoilou
- Gabrielle Caron, Cégep de Limoilou
- Élisabeth Gagnon, Cégep de Limoilou
- Jérémie Gauvin, Cégep de Limoilou
- Alyssa Lapierre, Cégep de Limoilou
- Marc-André Rivard, Cégep de Limoilou
- Noé Tribut, Cégep de Limoilou

### Étudiants (cellules d'innovation)

- Constantin Ajavon, Cégep de Limoilou
- Frédérique Beaudet, Cégep de Limoilou
- Marc-André Rivard, Cégep de Limoilou
- Noé Tribut, Cégep de Limoilou
- Jérémie Gauvin, Cégep de Limoilou
- Jacob Tremblay, Cégep de Rimouski
- Katéri Tremblay, Cégep de Rimouski
- Matthias Tremblay, Cégep de Rimouski
- Vanessa Fernandez-Lapointe, Cégep Lionel-Groulx et étudiante au ministère des Transports
- Pierre-Luc Guindon, Collège Ahuntsic
- Florence Berthiaume, Collège Laflèche de Trois-Rivières
- Alex Pothier, étudiant à RQ (UQTR)
- Tanya Brouillette, étudiante à RQ (UQTR)

# ANNEXE 3

## Cellules d'innovation - Inventaire des idées

### 1. QUELLE SERAIT LA MEILLEURE MANIÈRE DE VOUS FAIRE CONNAITRE LA FONCTION PUBLIQUE?

#### 1.1 Faire connaître : Publicité, image et médias

- Des jeunes fonctionnaires responsables des pubs et de faire les liens avec les jeunes;
- Nommer des ambassadeurs, des têtes d'affiche;
- Jeunes qui incarnent le changement pour une société meilleure : environnement, santé, droits des minorités et des immigrants;
- Programmes jeunes ambassadeurs;
- Faire des balados avec des personnes occupant des métiers différents dans la FP (diffusées largement sur les réseaux) – ambassadeurs fiers de travailler dans la FP. Parler de ce qu'il aime, pourquoi il a envie de rester (y compris conditions de travail, conciliation) lien vers page carrière de chaque ministère;
- Capsule de promotion des emplois et de la diversité des personnes;
- Capsules vidéo de promotion des emplois;
- Capsules sur les réseaux sociaux par des gestionnaires/professionnels de la FP qui décrivent leurs réalisations et défis à venir;
- Influenceurs – gouvernement. Suivre des employés sur les médias sociaux;
- Dynamiser le site Web avec les figures de gens heureux, plus dynamiques;
- Promotion plus dynamique : la FP c'est X domaines, X secteurs, X emplois...;
- Publicité réaliste dans les médias et réseaux sociaux consultés par les groupes d'employés visés;
- Cibler les ordres professionnels Ex. bibliothécaire, restaurant, Cibler les DEP, groupes Facebook, LinkedIn, revues;
- Médiatiser les réalisations et les bons coups;
- Faire un visuel, mosaïque de plusieurs emplois dans la fonction publique;
- Montrer davantage les réalisations de la FP aux citoyens;
- Changer de terminologie. Ex. : changer le mot "fonctionnaire";
- Montrer les aspects plus positifs de la FP, les valeurs, sa contribution, son impact réel;
- Révision de la marque employeur.

## **1.2 Faire connaître : Offres d'emploi**

- Affichage des offres d'emploi ou des métiers dans les cégeps;
- Publier/déposer des offres dynamiques dans les ordres/fonctions qui pourraient être intéressés;
- Nommer les emplois en fonction des talents recherchés;
- Créer des pages carrière pour chaque ministère;
- Moderniser la plateforme de placement pour les emplois étudiants.

## **1.3 Faire connaître : Rencontres et échanges**

- Aller dans les Cégeps rencontrer les étudiants;
- Aller à la rencontre des étudiants pour nous faire connaître;
- Pas sous forme de kiosque : aller dans les classes;
- Caravane qui fait le tour pour rencontrer en région;
- Rencontre sur Teams ou Zoom avec anciens finissants du cégep travaillant dans la FP.

## **1.4 Faire connaître : Activités**

- Faire des laboratoires publics d'innovation avec les jeunes;
- Préparation de cas, de jeux de rôle, activité ludique;
- Organiser des jeux des services publics inter cégeps;
- Conférences sur le fonctionnement de l'État;
- Organiser des conférences, séminaires dans les cégeps et écoles secondaires;
- Événements thématiques pour les jeunes;
- Organiser de grands événements virtuels : tous les MO pourraient avoir leur salon;
- Amener les jeunes à aller participer à une journée dans un ministère avec un gestionnaire;
- Portes ouvertes dans les milieux de travail;
- Proposer des activités de la FP en live (ex. des employés présentent leur métier pendant 30 min);
- Faire des projets concrets impliquant des étudiants du cégep - en lien avec domaine d'études;
- Une personne-ressource (RH par exemple) dans le cégeps - pour une journée des métiers par exemple;
- Soirée carrière au cégep;
- Venir dans les cégeps avec les RH dans les activités de recrutement.

## **1.5 Faire connaître : Réseau de l'éducation**

- Former/informer les orienteurs sur les possibilités d'emploi;
- Offrir un programme de relève qui comprend stages, emplois étudiants et emplois garantis;
- Parler aux coordonnateurs de programme;
- Entendre davantage parler de la FP dans les processus d'orientation;
- Développer davantage de formations sous forme travail-études;
- Expliquer les parcours d'études pour se rendre à certains emplois;
- En parler dès l'entrée aux études, relier aux métiers;
- Exemples concrets du gouvernement dans les guides/manuels de cours (témoignages);
- Représentant des principaux métiers, rencontres dans les cours en lien avec ces métiers;
- Utiliser le ministère de l'Éducation pour intégrer un volet reconnaissance de la FP dans la formation générale au cégep;
- Cours ou présentation dans les cégeps et au secondaire;
- Dans les manuels scolaires, donner des exemples de recherches faites à la fonction publique et leurs retombées;
- Guide des possibilités d'emploi distribué dans les écoles;
- Plus de présence dans les établissements d'enseignement;
- Connaître les taux de placement des postes reliés aux programmes d'études;
- Stage d'un jour plus structuré.

## **2. COMMENT ATTIRER L'ATTENTION DES CÉGÉPIENS (APPROCHE?)**

### **2.1 Attirer l'attention : Offres d'emploi et processus d'embauche**

- Ajouter pour chaque programme une liste d'emplois dans la FP;
- Présenter des parcours clés vers certains emplois;
- Rendre le processus d'embauche davantage user friendly;
- Speed dating;
- Aller chercher l'imaginaire dans les offres d'emploi;
- Offre d'emploi sur babillard plus attrayantes et personnalisées;
- Surprendre dans la façon de faire les entrevues;
- Titre d'emplois qui sortent de l'ordinaire;
- Axer les offres d'emploi sur les cours nécessaires;
- Spécifier quels sont les emplois en lien avec un programme spécifique;
- Titres d'emploi plus parlants.

## 2.2 Attirer l'attention : Publicité et image

- Communiquer par texto;
- Image Wow!;
- Faire un logo accrocheur et le répéter dans les publicités/lieux publics;
- Logo fort, attrayant, plus tendance;
- Logo et slogan accrocheurs;
- Humoriste ou influenceur;
- Parler de la mobilité;
- Parler de la proximité avec le gestionnaire - porte ouverte, accessibilité;
- Promouvoir la sécurité d'emploi;
- Touk touk avec super barista qui offre le café;
- Rendre les kiosques d'emploi plus attrayants;
- Campagne de publicité punchée, comment tracer son avenir dans la fonction publique;
- Ton humoristique, faire le lien avec le quotidien vécu;
- Publicité dans les transports en commun;
- Message clair, simple, ciblé;
- Internet, réseaux sociaux, cellulaire;
- Affichage dans les bus et arrêt de bus.

## 2.3 Attirer l'attention : Rencontres et échanges

- Salle de rencontre au cégep;
- Aller là où ils sont;
- Se rendre sur place et offrir des rendez-vous aux étudiants;
- Kiosque dans l'espace commun, café/auditorium;
- Rencontre personnalisée;
- Approcher les étudiants au cégep, faire l'entrevue sur place et embauche immédiate;
- Rencontrer les jeunes, donner envie de postuler avec ambiance chaleureuse/valeurs;
- Visite d'anciens étudiants du cégep/témoignage de leur parcours;
- Visite d'ambassadeurs dans les classes.

### **3. COMMENT INCITER LES JEUNES À POSTULER DANS LA FONCTION PUBLIQUE?**

#### **3.1 Inciter à postuler : Conditions de travail**

- Offrir des conditions intéressantes, variées, flexibles;
- Offrir des conditions d'embauche plus intéressantes que dans les autres milieux;
- Offrir des incitatifs à l'embauche.

#### **3.2 Inciter à postuler : Processus d'embauche**

- Être clair dans les offres d'emploi (pas de jargon);
- Axer les offres d'emplois sur les résultats concrets des actions de la FP;
- Test d'orientation pour trouver le bon ministère/domaine/emploi en fonction de l'adéquation entre ce qui est recherché et ce qui est offert;
- Développer des parcours d'emploi et permettre de postuler sur ceux-ci (mobilité entre domaines/ministères);
- Examen pour tous les étudiants à la fin de chaque année menant à la possibilité d'occuper un emploi ciblé d'avance;
- Lors des événements d'embauche, possibilité de postuler sur place et d'avoir une réponse rapide;
- À la manière des vendeurs de cartes de crédit : faire préremplir un formulaire puis attendre une réponse;
- Processus d'embauche dès le début des études - conditions résultats scolaires ou test de qualification;
- Supprimer les concours, être plus proactif;
- Processus d'embauche rapide, facile;
- Postuler en 3 clics;
- Simplifier le recrutement;
- Moderniser et simplifier la plateforme d'embauche;
- Site de la FP avec tous les emplois de la FP, divisés par ministère. Centraliser sur le même site;
- Entrevues directement dans les cégeps;
- Mentorat avec un employé du domaine qui l'aide dans sa démarche;
- Accompagner les jeunes pendant le processus de recrutement;
- Recruteur dans les cégeps : dirige et donne des informations.

#### **3.3 Inciter à postuler : Stages et immersion**

- Amener les candidats dans le milieu, enlever les préjugés;
- Mettre de l'avant la FP dans les stages;
- Offrir plus d'occasions de se familiariser avec la FP;
- Plus de stages dans des domaines diversifiés - embarquer les jeunes tôt dans la machine;
- Stages rémunérés et emplois après le stage;
- Programme d'insertion professionnelle.

### 3.4 Inciter à postuler : Stratégie de promotion

- Concours Emploi de rêve;
- Rendez-vous virtuel;
- Rendre les offres d'emploi plus attrayantes;
- Offres imagées et différentes;
- Mentionner que les jeunes peuvent faire la différence rapidement dans leur milieu de travail
- Parler du manque de ressources et présenter les jeunes comme une solution;
- Amener le concept d'accomplissement, de qualité de vie au travail et du plaisir de travailler dans la FP;
- Montrer aux jeunes qu'ils peuvent exploiter leurs talents et s'épanouir à la fonction publique;
- Démontrer comment la FP aime les jeunes et a besoin d'eux;
- Relève de qualité = FP de qualité;
- Contact direct avec les candidats : ex. réseaux sociaux;
- Parler le langage des jeunes;
- Alignement entre la promotion et la réalité;
- Vulgariser, être clair, donner des exemples;
- Expliquer les emplois pour que ce soit concret;
- Être précis sur les tâches, donner du sens;
- Faire connaître les emplois en région;
- Lien facile entre formation et emploi dans la FP;
- Démontrer que les emplois sont la concrétisation des études dans un milieu de travail;
- Éviter le jargon bureaucratique;
- Marque employeur ++;
- Promouvoir l'importance accordée au renouvellement de la main-d'œuvre;
- Promouvoir la qualité des emplois;
- Promouvoir le nouveau processus de dotation et PQP;
- Mettre de l'avant les conditions de travail;
- Exposer les avantages sociaux;
- Promouvoir l'innovation et les conditions de travail comme au privé;
- Promouvoir le dynamisme et la flexibilité.

## 4. OÙ SE TROUVENT LES CÉGÉPIENS?

### 4.1 Lieux physiques

- McDo
- Starbuck
- Cafés (étudiants ou autre)
- Boutique équitable
- FEQ
- Cinéma
- Bibliothèque
- Cégep
- Service de placement universitaire
- Stage
- Avec leur noyau social/groupe/amis
- Places publiques
- Parc
- Skate park
- Aréna, piscine, gym, parc
- Salle de sport
- Terrain de basket
- Transport en commun
- Avions, trains
- Emploi étudiant : épicerie, lieu touristique, restaurant
- Entreprise où ils pourraient faire carrière

### 4.2 Lieux virtuels

- Teams
- Sur leur cellulaire
- Jeux vidéos
- Xbox
- Journaux et médias électroniques
- Balado
- TVA Sports/RDS
- Pas sur Emploi-Québec
- Indeed
- Site d'entreprise, section emplois
- Événement de recrutement virtuel
- Netflix
- Plateforme de streaming
- Plateforme musicale (Apple Music, Spotify)
- Disney+
- Peu sur LinkedIn
- Facebook
- Youtube
- Instagram
- TikTok
- Airbnb
- Amazon

# Liste des sources citées

1. OCDE. *Perspective de l'emploi de l'OCDE 2019 : L'avenir du travail - Éléments marquants*. [Rapport en ligne], 2019, p.16. [<https://www.oecd.org/fr/emploi/Perspective-de-emploi-2019-Highlight-FR.pdf>] (Consulté le 31 août 2021).
2. Ibid.
3. MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE. *En action pour la main-d'œuvre*, [En ligne], 2021. [[https://www.mtess.gouv.qc.ca/grands-dossiers/action\\_maindoeuvre/marche/index.asp](https://www.mtess.gouv.qc.ca/grands-dossiers/action_maindoeuvre/marche/index.asp)] (Consulté le 2 septembre 2021).
4. MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE. *Portrait du marché du travail en juin 2021*, [En ligne], 2021. [[https://www.mtess.gouv.qc.ca/grands-dossiers/action\\_maindoeuvre/index.asp](https://www.mtess.gouv.qc.ca/grands-dossiers/action_maindoeuvre/index.asp)] (Consulté le 31 août 2021).
5. STATISTIQUES CANADA. *Postes vacants, employés salariés, taux de postes vacants et moyennes de salaire offert selon les provinces et territoires, données trimestrielles non désaisonnalisées*, [En ligne], mis à jour le 22 juin 2021. [<https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410032501>] (Consulté le 31 août 2021).
6. STATISTIQUES CANADA. *Caractéristiques de la population active selon la province, le groupe d'âge et le sexe, données déraisonnalisées (Québec, Ontario, Manitoba, Saskatchewan, Alberta, et Colombie-Britannique)*, [En ligne], mis à jour le 6 juillet 2021. [<https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210806/dq210806a-fra.htm>] (Consulté le 31 août 2021).
7. EMPLOI QUÉBEC. *Le marché du travail et l'emploi par industrie au Québec : perspectives à moyen (2015-2019 et à long terme 2015-2024)*, 2019, [En ligne]. [[https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00\\_IMT\\_Perspectives\\_2015-24.pdf/](https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00_IMT_Perspectives_2015-24.pdf/)] (Consulté le 2 juin 2021).
8. MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE. *En action pour la main-d'œuvre*, [En ligne], 2021. [[https://www.mtess.gouv.qc.ca/grands-dossiers/action\\_maindoeuvre/marche/index.asp](https://www.mtess.gouv.qc.ca/grands-dossiers/action_maindoeuvre/marche/index.asp)] (Consulté le 2 septembre 2021).
9. EMPLOI QUÉBEC. *Le marché du travail et l'emploi par industrie au Québec : perspectives à moyen (2015-2019 et à long terme 2015-2024)*, 2019, [En ligne]. [[https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00\\_IMT\\_Perspectives\\_2015-24.pdf/](https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00_IMT_Perspectives_2015-24.pdf/)] (Consulté le 2 juin 2021).

# Liste des sources citées

10. BANQUE DE DONNÉES DES STATISTIQUES OFFICIELLES SUR LE QUÉBEC. *Effectif scolaire de la formation générale des jeunes, selon diverses variables, années scolaires 2005-2006 à 2019-2020*, [En ligne], mis à jour le 29 septembre 2020.

[[https://bdso.gouv.qc.ca/pls/ken/ken213\\_afich\\_tabl.page\\_tabl?](https://bdso.gouv.qc.ca/pls/ken/ken213_afich_tabl.page_tabl?p_iden_tran=REPERB7P33J17-1532021908312~L8&p_lang=1&p_m_o=MEES&p_id_ss_domn=825&p_id_raprt=3413#tri_de_tertr=0&tri_com_scol=0&tri_ordr_ensgn=1&tri_niv_scol=37&tri_lang=1)

[p\\_iden\\_tran=REPERB7P33J17-](https://bdso.gouv.qc.ca/pls/ken/ken213_afich_tabl.page_tabl?p_iden_tran=REPERB7P33J17-1532021908312~L8&p_lang=1&p_m_o=MEES&p_id_ss_domn=825&p_id_raprt=3413#tri_de_tertr=0&tri_com_scol=0&tri_ordr_ensgn=1&tri_niv_scol=37&tri_lang=1)

[1532021908312~L8&p\\_lang=1&p\\_m\\_o=MEES&p\\_id\\_ss\\_domn=825&p\\_id\\_raprt=3413#tri\\_de\\_tertr=0&tri\\_com\\_scol=0&tri\\_ordr\\_ensgn=1&tri\\_niv\\_scol=37&tri\\_lang=1](https://bdso.gouv.qc.ca/pls/ken/ken213_afich_tabl.page_tabl?p_iden_tran=REPERB7P33J17-1532021908312~L8&p_lang=1&p_m_o=MEES&p_id_ss_domn=825&p_id_raprt=3413#tri_de_tertr=0&tri_com_scol=0&tri_ordr_ensgn=1&tri_niv_scol=37&tri_lang=1)] (Consulté le 14 juin 2021).

11. BANQUE DE DONNÉES DES STATISTIQUES OFFICIELLES SUR LE QUÉBEC. *Effectif à l'enseignement collégial selon diverses variables, au trimestre d'automne, Québec*, [En ligne], mis à jour le 19 février 2021.

[[https://bdso.gouv.qc.ca/pls/ken/ken213\\_afich\\_tabl.page\\_tabl?](https://bdso.gouv.qc.ca/pls/ken/ken213_afich_tabl.page_tabl?p_iden_tran=REPER3CERPK19551171394354]vk&p_lang=1&p_m_o=MEES&p_id_ss_domn=825&p_id_raprt=3417#tri_organ=0&tri_lang=1&tri_niv_scol=1&tri_typ_freq=1&tri_typ_formt=1&tri_typ_diplm=3&tri_serv_ensgn=1&tri_fam_progr=1&tri_sectr_formt=0)

[p\\_iden\\_tran=REPER3CERPK19551171394354\]vk&p\\_lang=1&p\\_m\\_o=MEES&p\\_id\\_ss\\_domn=825&p\\_id\\_raprt=3417#tri\\_organ=0&tri\\_lang=1&tri\\_niv\\_scol=1&tri\\_typ\\_freq=1&tri\\_typ\\_formt=1&tri\\_typ\\_diplm=3&tri\\_serv\\_ensgn=1&tri\\_fam\\_progr=1&tri\\_sectr\\_formt=0](https://bdso.gouv.qc.ca/pls/ken/ken213_afich_tabl.page_tabl?p_iden_tran=REPER3CERPK19551171394354]vk&p_lang=1&p_m_o=MEES&p_id_ss_domn=825&p_id_raprt=3417#tri_organ=0&tri_lang=1&tri_niv_scol=1&tri_typ_freq=1&tri_typ_formt=1&tri_typ_diplm=3&tri_serv_ensgn=1&tri_fam_progr=1&tri_sectr_formt=0)

(Consulté le 14 juin 2021).

12. BANQUE DE DONNÉES DES STATISTIQUES OFFICIELLES SUR LE QUÉBEC. *Effectif scolaire de la formation générale des jeunes, selon diverses variables, années scolaires 2005-2006 à 2019-2020*, [En ligne], mis à jour le 29 septembre 2020.

[[https://bdso.gouv.qc.ca/pls/ken/ken213\\_afich\\_tabl.page\\_tabl?](https://bdso.gouv.qc.ca/pls/ken/ken213_afich_tabl.page_tabl?p_iden_tran=REPERB7P33J17-1532021908312~L8&p_lang=1&p_m_o=MEES&p_id_ss_domn=825&p_id_raprt=3413#tri_de_tertr=0&tri_com_scol=0&tri_ordr_ensgn=1&tri_niv_scol=37&tri_lang=1)

[p\\_iden\\_tran=REPERB7P33J17-](https://bdso.gouv.qc.ca/pls/ken/ken213_afich_tabl.page_tabl?p_iden_tran=REPERB7P33J17-1532021908312~L8&p_lang=1&p_m_o=MEES&p_id_ss_domn=825&p_id_raprt=3413#tri_de_tertr=0&tri_com_scol=0&tri_ordr_ensgn=1&tri_niv_scol=37&tri_lang=1)

[1532021908312~L8&p\\_lang=1&p\\_m\\_o=MEES&p\\_id\\_ss\\_domn=825&p\\_id\\_raprt=3413#tri\\_de\\_tertr=0&tri\\_com\\_scol=0&tri\\_ordr\\_ensgn=1&tri\\_niv\\_scol=37&tri\\_lang=1](https://bdso.gouv.qc.ca/pls/ken/ken213_afich_tabl.page_tabl?p_iden_tran=REPERB7P33J17-1532021908312~L8&p_lang=1&p_m_o=MEES&p_id_ss_domn=825&p_id_raprt=3413#tri_de_tertr=0&tri_com_scol=0&tri_ordr_ensgn=1&tri_niv_scol=37&tri_lang=1)] (Consulté le 14 juin 2021).

13. BANQUE DE DONNÉES DES STATISTIQUES OFFICIELLES SUR LE QUÉBEC. *Effectif à l'enseignement collégial selon diverses variables, au trimestre d'automne, Québec*, [En ligne], mis à jour le 19 février 2021.

[[https://bdso.gouv.qc.ca/pls/ken/ken213\\_afich\\_tabl.page\\_tabl?](https://bdso.gouv.qc.ca/pls/ken/ken213_afich_tabl.page_tabl?p_iden_tran=REPER3CERPK19551171394354]vk&p_lang=1&p_m_o=MEES&p_id_ss_domn=825&p_id_raprt=3417#tri_organ=0&tri_lang=1&tri_niv_scol=1&tri_typ_freq=1&tri_typ_formt=1&tri_typ_diplm=3&tri_serv_ensgn=1&tri_fam_progr=1&tri_sectr_formt=0)

[p\\_iden\\_tran=REPER3CERPK19551171394354\]vk&p\\_lang=1&p\\_m\\_o=MEES&p\\_id\\_ss\\_domn=825&p\\_id\\_raprt=3417#tri\\_organ=0&tri\\_lang=1&tri\\_niv\\_scol=1&tri\\_typ\\_freq=1&tri\\_typ\\_formt=1&tri\\_typ\\_diplm=3&tri\\_serv\\_ensgn=1&tri\\_fam\\_progr=1&tri\\_sectr\\_formt=0](https://bdso.gouv.qc.ca/pls/ken/ken213_afich_tabl.page_tabl?p_iden_tran=REPER3CERPK19551171394354]vk&p_lang=1&p_m_o=MEES&p_id_ss_domn=825&p_id_raprt=3417#tri_organ=0&tri_lang=1&tri_niv_scol=1&tri_typ_freq=1&tri_typ_formt=1&tri_typ_diplm=3&tri_serv_ensgn=1&tri_fam_progr=1&tri_sectr_formt=0)

(Consulté le 14 juin 2021).

# Liste des sources citées

14. MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR. *Prévision de l'effectif étudiant collégial, 2020-2029*, [En ligne].

[<http://www.education.gouv.qc.ca/references/indicateurs-et-statistiques/previsions/effectif-etudiant-au-collegial/>] (Consulté le 16 juin 2021).

15. FÉDÉRATION DES CÉGEPS. *Le réseau des cégeps en chiffres*, [En ligne].

[<https://fedecegeps.ca/>] (Consulté le 18 juillet 2021).

16. Ibid.

17. Ibid.

18. BANQUE DE DONNÉES STATISTIQUES OFFICIELLE SUR LE QUÉBEC. *Nombre d'écoles, selon l'ordre d'enseignement et le réseau d'enseignement, Québec, années scolaires 2018-2019*, [En ligne], mis à jour le 25 septembre 2019.

[[https://bdso.gouv.qc.ca/pls/ken/ken213\\_afich\\_tabl.page\\_tabl?p\\_iden\\_tran=REPERY07UVX4258647920227biaul&p\\_lang=1&p\\_m\\_o=MEES&p\\_id\\_ss\\_dmn=1099&p\\_id\\_raprt=3610#temps=2018-2019](https://bdso.gouv.qc.ca/pls/ken/ken213_afich_tabl.page_tabl?p_iden_tran=REPERY07UVX4258647920227biaul&p_lang=1&p_m_o=MEES&p_id_ss_dmn=1099&p_id_raprt=3610#temps=2018-2019)] (Consulté le 18 juillet 2021).

19. STATISTIQUES CANADA. *Les générations au Canada = Âge et sexe, Recensement 2011*, [Rapport en ligne], 2011. [[https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/98-311-x/98-311-x2011003\\_2-fra.pdf](https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/98-311-x/98-311-x2011003_2-fra.pdf)] (Consulté le 15 juin 2021).

20. Ibid.

21. LÉGER. *Étude Jeunesse : Qui sont réellement les milléniaux et qui seront les Z?*, 2019, p. 29-31.

22. LES AFFAIRES. *TikTok, le nouveau LinkedIn de la génération Z?*, AFP, [En ligne], publié le 8 juin 2021. [<https://www.lesaffaires.com/techno/internet/tiktok-le-nouveau-linkedin-de-la-generation-z-/626012>] (Consulté le 19 juin 2021).

23. LÉGER. *Étude Jeunesse : Qui sont réellement les milléniaux et qui seront les Z?*, 2019, p. 28.

24. ACADEMOS. *La génération Z du Québec et sa vision du milieu du travail*, [Rapport en ligne], 2019, p. 8. [<https://academos.lpages.co/generation-z/>].

# Liste des sources citées

25. ACADEMOS. *La génération Z du Québec et sa vision du milieu du travail*, 2019, p. 47. [https://academos.lpages.co/generation-z/].

26. FÉDÉRATION DES CÉGEPS. *Le réseau des cégeps en chiffres*, [En ligne]. [https://fedecegeps.ca/] (Consulté le 18 juillet 2021).

27. BANQUE DE DONNÉES STATISTIQUES OFFICIELLE SUR LE QUÉBEC. *Nombre d'écoles, selon l'ordre d'enseignement et le réseau d'enseignement, Québec, années scolaires 2018-2019*, [En ligne], mis à jour le 25 septembre 2019. [https://bdso.gouv.qc.ca/pls/ken/ken213\_afich\_tabl.page\_tabl?p\_iden\_tran=REPERY07UVX4258647920227biaul&p\_lang=1&p\_m\_o=MEES&p\_id\_ss\_dmn=1099&p\_id\_raprt=3610#temps=2018-2019] (Consulté le 18 juillet 2021).

28. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Les défis de l'attraction et de la rétention des jeunes dans la fonction publique québécoise*, [Rapport en ligne], 2010, p.52. [https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/DefisAttractionRetention.pdf]

29. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Stratégie de gestion des ressources humaines*, [En ligne], 2018, [https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources\_humaines/Strategie\_GRH/strategie\_GRH.pdf].

30. SOUS-SECRÉTARIAT AU PERSONNEL DE LA FONCTION PUBLIQUE. *Guide de l'ambassadeur - Programme Ambassadeurs*, 2015, [En ligne], 29 p. [https://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs2473522].

31. MINISTÈRE DE LA TRANSFORMATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUES. *Talents du service public, des mesures concrètes et ambitieuses pour les jeunes*, 2021, [en ligne]. [https://www.fonction-publique.gouv.fr/score/talents-du-service-public] (Consulté le 15 septembre 2021).

# Bibliographie

KAYLEIGH, Barber (2020). *First impressions: 4 Gen Zers report on their plunge into the workforce*, site internet: <https://digiday.com/media/first-impressions-4-gen-zers-report-plunge-workforce/>

LAROSE, Yvon (2020). *La révolution Z est en marche*, site internet: <https://www.lesoleil.com/ulaval-nouvelles/la-revolution-z-est-en-marche-1405307cdef3c6dd6080813ef27bbb5d>

MCLAREN, Samantha (2020). *The 3 most common reasons generations clash at work*, site internet: [https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/diversity/2020/reasons-generations-clash-at-work?utm\\_source=feedblitz&utm\\_medium=FeedBlitzEmail&utm\\_campaign=Nightly\\_2020-02-20\\_10:30:00&utm\\_content=946764](https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/diversity/2020/reasons-generations-clash-at-work?utm_source=feedblitz&utm_medium=FeedBlitzEmail&utm_campaign=Nightly_2020-02-20_10:30:00&utm_content=946764)

RADIO CANADA (2020). *X, Y, Z: à chaque génération sa façon de travailler*, site internet: <https://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/les-fetes-et-rien-d-autre/segments/panel/149694/milleniaux-marche-travail-emploi-jeunes>

WEITZ, Jared (2020). *Three reasons to be optimistic about generation Z*, site internet: <https://www.forbes.com/sites/theyec/2020/01/21/three-reasons-to-be-optimistic-about-generation-z/#54ef3f255e8c>



# Merci!

Danny Marchand, Revenu Québec  
David Dubois, Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail  
Eve-Marie Castonguay, ministère de l'Éducation  
Isabelle Fortin, ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs  
Jean Berthiaume, Revenu Québec  
Julie Beaudoin, ministère des Affaires municipales et de l'Habitation  
Mathieu Tremblay, ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles  
Mélanie Duchesne, ministère de la Famille  
Olivier Bouchard, Société de l'assurance automobile du Québec  
Patrick Meunier, ministère des Transports  
Steve Fréchette, ministère des Finances  
Valérie Lévesque, Retraite Québec