

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

CERCLE DES JEUNES LEADERS : COHORTE 17 - MARC CROTEAU

PUBLIC LAB

**Études de pratiques actuelles en matière d'attraction de la relève au
sein de la fonction publique du Québec**

**PRÉSENTÉ PAR
CÉDRICK BRUNELLE
CLAUDIA GENOIS
ERIC JACCARD
MARIJO LUPIEN
VÉRONIQUE MORIN
ÉTIENNE MARCOUX
GABRIELLE NICOLE
MATHIEU PROULX**

MAI 2024

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE THÉORIQUE	p.2
INTRODUCTION	p.2
PROBLÉMATIQUE	p.3
MÉTHODOLOGIE	p.5
ANALYSE DES RÉSULTATS	
Résultats des études antérieures	p.7
Entrevues	p.12
Résultats des sondages	p.16
Analyse comparative des programmes d'attraction des ministères et organismes publics	p.19
RECOMMANDATIONS	p.28
CONCLUSION	p.30
BIBLIOGRAPHIE	p.32

Études de pratiques actuelles en matière d'attraction de la relève au sein de la fonction publique du Québec

SOMMAIRE THÉORIQUE

Le présent « Public lab » est le résultat du travail de huit jeunes leaders de la fonction publique. Ceux-ci avaient un intérêt et des questionnements en lien avec l'attraction des talents au sein de la fonction publique québécoise dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. Le nouveau mode de sélection du personnel, le souhait d'attirer des talents pour pourvoir les postes vacants et une réflexion servant à présenter des recommandations pragmatiques ont guidé les participants à identifier des solutions simples face à cette problématique contemporaine.

INTRODUCTION

La fonction publique québécoise est un employeur important au Québec. L'embauche des employés a considérablement changé dans les derniers mois. En effet, il y a eu une refonte importante au niveau de l'embauche et l'appareil gouvernemental a choisi une façon de faire qui permet une sélection des candidats sans avoir recours à des banques de personnes qualifiées. Ce changement, quoiqu'en apparence simple, est une façon de faire qui permet plus d'agilité au sein de la fonction publique.

L'objectif de notre travail était, notamment, de faire un état de situation en lien avec ce changement au sein de nos organisations et de vérifier, à la suite des enquêtes et sondages antérieurs, s'il y avait eu d'autres changements significatifs ayant influencé l'attraction dans la fonction publique.

Ce document présente, tout d'abord, la problématique dans son contexte ainsi que la méthodologie utilisée dans le cadre de ce travail. Par la suite, nous mettrons en lumière les grands constats et perspectives issus de la littérature qui traite des éléments pertinents liés

à cette problématique. Dans les chapitres suivants, nous aborderons les résultats obtenus au cours des sondages et des analyses comparatives des stratégies d'attraction de nos organisations. Pour terminer, nous dresserons une série de recommandations visant à améliorer l'attraction de la main-d'œuvre dans la fonction publique québécoise.

Le but sera d'évaluer et documenter les pratiques actuelles de certains ministères et organismes. Cette façon de faire nous permettra de vérifier ce qui est fait comme pratique novatrice. En conséquence, il sera possible d'identifier des façons de faire qui pourraient améliorer l'attraction au sein de la fonction publique, et ce, par le fait de mettre en lumière de bonnes idées ou initiatives qui sont déjà existantes au sein de certaines organisations. Nous croyons que cette approche peut être utile afin de réformer simplement certains éléments des nouvelles façons de faire ou encore de réitérer la pertinence de certaines actions ayant été recommandées dans le passé mais qui n'ont toujours pas été mises en œuvre de manière optimale jusqu'ici. Ceci, afin d'améliorer l'agilité de la fonction publique et sa capacité à attirer une relève talentueuse.

Les défis d'attraction pour la relève au sein de la fonction publique sont grands. La situation actuelle de l'emploi au Québec force les ministères et organismes à revoir leurs modes de dotation, à élargir leurs éventails de candidats, à repenser leurs approches en matière de visibilité et de diffusion de leur offre de services, à adapter leurs conditions d'emploi et à revoir les modèles-types des emplois à pourvoir. Plusieurs stratégies ont été mises en place au sein de plusieurs organisations au cours des dernières années et, pourtant, les défis liés à l'attraction demeurent importants encore aujourd'hui (Chrétien et al., 2010).

PROBLÉMATIQUE

Depuis près de trois décennies, la mondialisation des marchés et ses effets sur les entreprises préoccupent les intervenants de la vie économique québécoise. Les progrès technologiques, les modifications des comportements sociaux, les changements démographiques et les conditions économiques sont autant de phénomènes ayant des impacts majeurs sur l'économie de la province. Ils s'avèrent être aussi des véhicules de

changements fondamentaux qui se répercutent sur le marché du travail (Chrétien et al., 2010). Les défis d'attraction et de fidélisation des talents font partie du quotidien de l'ensemble des organisations, y compris celles de la fonction publique québécoise.

Au cours des cinq années précédant la pandémie de la COVID-19, l'économie du Québec a connu une croissance continue avant de subir, au cœur de l'année 2020, un choc d'une ampleur inédite associé à l'urgence sanitaire. Toutefois, la reprise économique a été assez rapide et le nombre d'emplois excède maintenant celui qui avait été recensé avant la pandémie.

Dès 2019, le marché du travail du Québec démontrait des signes de tensions avec un taux de chômage faible à 5,1 % et des taux d'activité et d'emploi élevés (80,4% et 76,4 % respectivement). Si le nombre de postes vacants était déjà élevé en 2019 (plus de 130 000) à la suite de la pandémie, dès la fin de l'année 2020, mais surtout en 2021 et 2022, les besoins de main-d'œuvre du Québec ont connu une très forte croissance pour atteindre des sommets inégalés. Les employeurs ont dû faire face à des difficultés de recrutement d'une ampleur inédite. La fonction publique québécoise n'échappe pas à cette réalité.

Après un bref recul observé en 2020, le taux d'emploi des personnes âgées de 15 à 64 ans n'a cessé d'augmenter pour s'établir à 78,4 % en 2023. Il s'agit du taux le plus élevé depuis 1976. Ce taux est aussi parmi les plus élevés des pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

En 2019, le taux de chômage des personnes âgées de 15 ans et plus atteignait un niveau plancher, soit 5,1 %, mais, il a connu une hausse en 2020 en raison de la crise sanitaire (8,9 % dans l'ensemble du Québec). Par la suite, il est ensuite redescendu à 6,1 % en 2021, puis à 4,3 % en 2022. Finalement, ce taux a légèrement augmenté en 2023 pour atteindre 4,5 % (MESS, 2024).

Ces tensions s'expliquent en partie par un phénomène de vieillissement démographique qui affectera le marché du travail du Québec pour les années à venir. Les personnes issues de la génération du baby-boom (personnes nées entre 1946 et 1965) continuent de quitter le marché du travail et les plus jeunes sont moins nombreux à les remplacer. Le nombre de

personnes en âge de travailler (personnes âgées de 15 à 64 ans) connaît une tendance à la baisse qui se poursuivra jusqu'en 2060 selon les prévisions de l'Institut de la Statistique du Québec (ISQ, 2023). Le vieillissement de la population freinera la croissance de la population active. La croissance démographique du Québec repose aujourd'hui presque entièrement sur l'immigration internationale. En effet, en 2023, le Québec a recensé seulement 400 naissances de plus que le nombre de décès.

Malgré une baisse des postes vacants récente et une légère hausse du taux de chômage, les tensions sur le marché du travail demeureront élevées en raison du vieillissement démographique et du fait que le taux d'emploi de la population âgée de 15 à 64 ans soit à un sommet historique et que le taux de chômage soit, quant à lui, tout près du plancher historique.

MÉTHODOLOGIE

Initialement, notre groupe de travail avait comme intérêt de documenter l'attraction et la rétention du personnel. Considérant l'étendue et la complémentarité de ces deux sujets, nous avons choisi de miser davantage sur l'attraction. De plus, le fait qu'il y ait eu une refonte au niveau de la fonction publique québécoise nous indiquait qu'il était pertinent de nous pencher sur la question spécifique de l'attraction.

L'objectif de ce travail vise à répondre à plusieurs grands thèmes qui furent à la base de nos recherches et notre démarche. Tout d'abord, nous avons tenté de comprendre quelles sont les différences observables au niveau des conditions de travail entre le secteur public versus le secteur privé. Par la suite, nous souhaitons mettre en lumière les éléments permettant d'améliorer l'image et la visibilité de la fonction publique aux yeux des citoyens. Nous nous sommes également demandé comment rejoindre les jeunes et rendre les emplois de la fonction publique attrayants pour les générations qui accèdent au marché du travail. Nous voulions également observer comment intégrer de nouvelles ressources riches en expériences au sein de la fonction publique et bénéficier de leur expertise, tout en leur offrant un salaire permettant de reconnaître leurs acquis. Nous avons exploré

quelques avenues permettant de rendre nos modes de dotation plus performants et innovants ainsi que de s'adapter au marché actuel afin de devenir plus compétitifs. Finalement, nous nous sommes penchés sur les constats issus des stratégies mises en œuvre dans les ministères et organismes (M/O) qui en sont dotées.

Notre première démarche a été de considérer les travaux réalisés par les cohortes du Cercle des jeunes leaders précédentes. Nous avons rapidement constaté que ce sujet avait été traité sous différents angles. Nous avons ainsi voulu insérer notre questionnement à travers ce qui avait déjà été réalisé afin de bonifier cette mosaïque et d'apporter un regard plus actualisé de cette problématique.

C'est pourquoi nous avons voulu documenter les pratiques actuelles en matière d'attraction du personnel au sein de la fonction publique. Nos différents horizons¹ nous permettaient d'échantillonner des pratiques actuelles et de recenser ce qui nous semblait être innovant. La portée du projet est donc exploratoire et nous n'avons pas la prétention d'assurer une portée externe généralisable de nos propos. Nous avons débuté le tout par une approche documentaire en lien avec des articles scientifiques, des stratégies et des études portant sur l'attraction. L'objectif étant d'identifier les grands constats issus de la littérature en matière d'attraction, d'identifier les actions innovantes ayant été déployées, au cours des dernières décennies, mais aussi de mettre à nouveau en lumière les recommandations intéressantes qui n'ont toujours pas été mises en œuvre à ce jour.

Notre analyse documentaire a également été complétée en lien avec la documentation disponible au sein de nos organisations. Ceci nous a permis d'identifier ce qui est prévu au sein des organisations en matière d'attraction de la main-d'œuvre.

Une autre méthode de cueillette de données a été d'effectuer deux sondages. Le premier a été réalisé auprès d'étudiants de l'ENAP et le second auprès de travailleurs nouvellement

¹ Nos organisations : Revenu Québec, ministère des transports et de la mobilité durable, ministère des Ressources naturelles et des Forêts, Sûreté du Québec, ministère de la Sécurité publique, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Société de l'assurance automobile du Québec.

embauchés dans la fonction publique (les résultats se trouvent sous la section analyse des résultats).

Notre dernière méthode de cueillette de données a été de consulter les DGRH de nos différentes organisations. Les résultats se retrouvent également dans la section qui concerne les résultats. Le tout nous a permis de constater et de comparer la portée des pratiques des ressources humaines actuelles au sein de nos organisations.

Cette manière de fonctionner nous a permis de trianguler nos données afin d'assurer une certaine validité malgré le fait que notre objectif était davantage exploratoire. Ceci vient augmenter la robustesse de nos résultats. Ainsi, le présent travail vise à documenter et identifier des pratiques innovantes simples qui pourraient être dupliquées au sein d'autres organisations.

ANALYSE DES RÉSULTATS

Résultats des études antérieures

Les enjeux d'attraction au sein des organisations privées et de la fonction publique ont soulevé, plus particulièrement depuis le début des années 1990, l'intérêt d'un grand nombre de chercheurs et ont fait l'objet de plusieurs études. Après plus de trois décennies à étudier le phénomène, quels constats pouvons-nous tirer des nombreuses études réalisées? Comment définir le phénomène de l'attraction et comment figurer dans quel contexte il se situe? Quels sont les éléments distinctifs de la fonction publique qui constituent des éléments forts sur lesquels les stratégies d'attraction devraient s'appuyer? À l'inverse, quels éléments nuisent à l'image de la fonction publique et comment renverser les perceptions? C'est ce que nous tenterons d'explorer dans les prochaines sections.

Qu'est-ce que l'attraction?

Selon Beaudry et al., 2020, l'attraction constitue « *l'aptitude d'une organisation à emmener les candidats potentiels à reconnaître l'organisation comme étant un milieu de travail agréable et à développer une volonté de s'y engager et de s'y investir* ». Pour ce faire, les organisations doivent placer les personnes au cœur de leurs démarches et tenter de rejoindre leurs valeurs professionnelles. Les organisations doivent donc connaître les bassins de main-d'œuvre qu'elles convoitent et adapter leur "offre" en conséquence par des conditions d'emploi recherchées et prisées par les candidats potentiels. De plus, les organisations se doivent de soigner leur image et faire connaître leurs atouts et leurs réalisations. Par ailleurs, les organisations se doivent d'être agiles et permettre un accès facile, convivial et simple aux processus d'embauche. Dans un monde dans lequel la technologie prime et que tout se joue en quelques clics, la lourdeur des processus ainsi que leur complexité peuvent grandement influencer l'engouement des candidats de s'y aventurer.

Après tout, à bien y songer, l'attraction est avant tout une affaire de cœur. Pour bien comprendre ce qu'est l'attraction, ce qu'elle comporte, le contexte dans lequel elle évolue et sur quelles assises elle repose, nous vous proposons le schéma suivant.

L'ATTRACTION ET SON ENVIRONNEMENT



Portrait de la relève

L'évolution des marchés et la transformation des Ressources humaines engendrent des impacts significatifs sur la capacité des organisations à attirer une main-d'œuvre compétente et à maintenir l'expertise. Les progrès technologiques, modifications des comportements sociaux, les changements démographiques et les conditions économiques sont tous des facteurs qui poussent les entreprises à s'adapter et à moduler leurs stratégies de recrutement (Chrétien et al., 2010).

Tel que mentionné précédemment, certains phénomènes tels, le vieillissement de la population et le déclin démographique ont des effets directs sur les besoins en dotation des entreprises. En effet, le nombre de départs à la retraite, combiné à la réduction des bassins de main-d'œuvre, accentuent la concurrence et, par le fait même, les enjeux liés au

comblement des postes et au transfert d'expertise. Selon Daneau et al., 2020, plus de 15 000 emplois seront à pourvoir au sein de la fonction publique québécoise d'ici 2025.

Par ailleurs, le « choc générationnel » induit par l'arrivée d'une jeune main-d'œuvre possédant une vision, des valeurs et des attentes différentes des « vétérans » au sein des entreprises constitue également un défi de taille auquel les entreprises auront à faire face. En effet, les nouvelles générations prônant le bien-être personnel et priorisant les volets personnels de leur vie provoquent un contraste avec les valeurs de responsabilité et de devoir longuement portées par les générations de travailleurs plus anciennes.

Les différences entre le secteur privé et le secteur public influencent le choix des nouvelles générations qui basent leurs perceptions sur plusieurs facteurs intrinsèques et extrinsèques liés à la nature, à l'accessibilité et aux conditions d'emploi, à l'image des employeurs, ainsi qu'aux valeurs organisationnelles.

En situation de pénurie de main-d'œuvre, les candidats de la relève, fortement recherchés, deviennent de plus en plus exigeants et sont prêts à changer fréquemment d'emploi puisque les opportunités qui s'offrent à eux sont nombreuses. Les employeurs doivent donc se livrer à une véritable « guerre des talents » afin d'attirer et de maintenir les candidats compétents au sein de leurs organisations (Beaudry et al., 2020).

Perceptions envers la Fonction publique

Le secteur public a longtemps été considéré comme un « employeur-modèle » sur les plans de la rémunération, des conditions, de la sécurité, de la stabilité d'emploi ainsi que sur le plan de l'équité en matière d'accessibilité aux postes offerts. Bien que la fonction publique comporte, aux yeux des citoyens, certains « avantages concurrentiels » et que des avancées au niveau des conditions d'emploi aient été observées au cours des dernières années, certaines sphères liées à la perception de la fonction publique comme employeur et aux conditions d'emploi semblent faire du sur place et des écarts semblent même se creuser avec d'autres organisations, notamment celles du secteur privé.

Parmi les éléments qui affichent une image positive en ce qui concerne les emplois dans la fonction publique, notons ; les nombreuses opportunités de carrière, la mission de gestion du patrimoine collectif et de la prestation de services aux citoyens, les avantages sociaux ainsi que la sécurité d'emploi.

En revanche, les éléments qui contribuent à ternir l'image des emplois dans la fonction publique sont : la détérioration des conditions de travail, la lourdeur de la bureaucratie, la rigidité des processus de qualification, le manque d'expertise et de compétence, l'influence politique trop forte, les faiblesses et retards technologiques ainsi que la mauvaise gestion et l'utilisation des taxes et impôts. Notons également que l'image véhiculée par les médias contribue, en grande partie, au cynisme de la population envers les employés de l'État. De plus, les pressions pour accentuer la performance ont mené les organisations publiques à opter pour la délégation de certaines responsabilités et à l'octroi de contrats à l'externe, et ce, au détriment des emplois permanents ainsi qu'au maintien et au développement de l'expertise.

Facteurs d'attrait

Parmi les dimensions les plus recherchées au niveau des emplois dans la fonction publique québécoise, soulignons que l'intérêt pour les tâches, le climat de travail, la conciliation travail-famille ainsi que le bien-être physique et psychologique prônent aux premiers rangs des facteurs les plus recherchés chez les différents bassins de main-d'œuvre étudiés depuis 2010 (Boulet, 2021). On note par ailleurs, un léger recul des facteurs telles la rémunération et la sécurité d'emploi qui étaient, auparavant, les éléments les plus recherchés par les travailleurs.

Il est également intéressant d'observer qu'encore aujourd'hui, une forte proportion des citoyens sondés dans les différentes études connaissent peu ou pas du tout les processus de recrutement et le « Portail carrières » du Gouvernement du Québec. Les résultats démontrent clairement que les réseaux sociaux, les contacts rapprochés, le bouche à oreilles et les sites internet des entreprises constituent les moyens privilégiés par les bassins de

main-d'œuvre actuels pour rechercher et se renseigner sur les emplois disponibles (Boulet, 2021).

La *Stratégie de gestion des Ressources humaines de la fonction publique 2023-2028*, publiée par le Secrétariat du Conseil du trésor, révèle que des efforts doivent être déployés pour que la fonction publique soit en mesure de se démarquer comme employeur concurrent. Les résultats des études menées au milieu des années 2000 démontrent que la fonction publique québécoise se situe au 5^e rang des employeurs les plus recherchés, après le secteur privé, la fonction publique fédérale, les emplois autonomes ainsi que les secteurs de la santé et de l'éducation. (Gouvernement du Québec, 2023). Il ressort également de plusieurs études qu'une méconnaissance du travail des fonctionnaires provinciaux semble persister au niveau de la population en général (Beaudry et al., 2020).

Pour éviter d'éprouver de grandes difficultés de recrutement et de gestion des ressources humaines, il est essentiel que la fonction publique québécoise prenne connaissance des valeurs que les jeunes diplômés et jeunes adultes associent au travail et à leurs projets de carrières (Chrétien et al., 2010). Basée sur une meilleure compréhension des attentes des nouvelles générations de travailleurs, il sera plus facile pour la fonction publique d'adapter ses pratiques de gestion des ressources humaines et de proposer des conditions de travail plus adaptées à leurs besoins.

ENTREVUES

Dans cette partie, nous ferons un résumé des propos tenus lors des entretiens que nous avons fait avec les responsables des ressources humaines de nos différentes organisations respectives. Nous terminerons la présente section par une brève analyse. Nous tenterons de conserver une certaine confidentialité au sein de cette section, bien que tous les propos que nous avons recueillis étaient constructifs. Toutes les organisations de notre groupe de travail ont été rencontrées. Pour assurer une meilleure objectivité à la démarche, nous faisons l'entretien à deux, soit avec une personne qui travaille au sein de l'organisme et une personne qui a assisté à toutes les entrevues. Les entretiens duraient 30 minutes. Pour

ce qui est des résultats, nous les présenterons dans le même ordre que les questions posées lors des entretiens. Il s'agit d'un bref résumé du contenu recueilli.

Notre première question concernait la mise en place d'une politique d'attraction au sein des organisations. Les réponses ont été variées. Certaines organisations ont décidé de se doter d'une telle mesure (politique) alors que d'autres ont identifié l'attraction comme faisant partie d'un continuum du parcours, de l'expérience candidat à la retraite. Certaines organisations voient l'attraction comme une phase dans la démarche de dotation du personnel. De plus, sans avoir de politique spécifique, certaines organisations ont mis en place des programmes pour des emplois spécifiques ou encore des modèles d'idéaux-types (candidat idéal) pour les postes à pourvoir. Certains parlent également de « stratégie » d'attraction. L'autre aspect important concerne l'allocation des ressources. En effet, certaines organisations ont affecté beaucoup de ressources à l'attraction, alors que d'autres travaillent de manière très modeste. Pour plusieurs, le but est de développer une marque employeur, de se démarquer comme employeur de choix et de bonifier l'expérience candidat.

La seconde question concerne les enjeux principaux en lien avec l'attraction de la main-d'œuvre au sein de l'organisation. Si nous faisons un regroupement, les emplois non - spécialisés, les emplois spécialisés et les emplois en région ont été nommés comme difficiles à pourvoir. Dans certains cas, le nombre d'emplois à pourvoir est impressionnant (plus de 300). De plus, les personnes interviewées ont soulevé le problème lié à la rémunération directe des employés, comparativement à d'autres organisations publiques. Il est également question des conventions collectives comme contraintes (rigidité) et limites à la compétitivité. La prévisibilité des besoins ainsi que les préjugés à l'égard de la fonction publique sont aussi nommés. Il est question de l'impossibilité de recruter à l'international. Finalement, les délais relatifs au processus, qui sont souvent longs, sont identifiés comme problème en plus de la pénurie de main-d'œuvre actuelle (rareté des candidats, des finissants moins nombreux, etc.). De plus, on mentionne que les valeurs, comme l'idée d'avoir une permanence, ne sont plus exactement les mêmes qu'auparavant.

La troisième question porte sur les bons coups. Considérant l'intérêt pour cette section, nous présenterons les résultats de manière générale. Voici les bons coups soulevés :

- Création d'une direction liée à l'attraction et désignation de conseillers en attraction répartis sur le territoire ;
- Contrat avec le LinkedIn recruteur ;
- Campagne avec un influenceur ;
- Création de viviers de talents ;
- Événement en ligne pour diffuser les emplois en technologie de l'information ;
- Offre d'emploi personnalisée et au sein de l'appareil gouvernemental (favoriser la mutation) ;
- Notoriété de l'organisation et l'utilisation d'ambassadeurs ;
- Promesse d'embauche rapide en cours de formation ;
- Présence dans les écoles de formations et dans les salons de l'emploi ;
- Présence dans un salon international, avec le support d'une délégation québécoise du ministère des relations internationales et de la francophonie (MRIF), pour illustrer les possibilités d'emplois au sein d'un secteur spécialisé et en manque d'expertise ;
- Stratégie d'accompagnement d'un milieu ayant initialement de grands besoins (main d'œuvre vieillissante, emploi à pourvoir, etc.) ;
- Capsules Web variées illustrant les emplois ;
- Développement de la marque employeur ;
- Collaboration avec les gestionnaires pour développer une stratégie adaptée et favoriser l'attraction.

La quatrième question portait sur les limites en matière d'attraction. Il y a une certaine redondance au niveau des propos. On indique qu'il est difficile d'avoir des indicateurs permettant de mesurer le retour sur l'investissement. De plus, on mentionne qu'il y a une certaine rigidité au niveau de l'image que l'on peut utiliser (identité visuelle du Gouvernement). Il est question que le site « Emploi Carrière » (site qui sert à diffuser les

emplois et à postuler notamment) est peu convivial. Il est aussi question de la longueur des processus. L'aspect de l'admissibilité est également soulevé. En effet, il y a des doublons face au nouveau processus étant donné que les DGRH doivent faire l'admissibilité de leur candidat. On indique qu'il serait intéressant de pouvoir regrouper le tout. La disponibilité des ressources pour travailler sur l'attraction et les limites de budget sont aussi nommées ainsi que l'implication de tous les acteurs dans le processus. On rappelle l'importance de bien identifier les besoins dès le départ et que ceci n'est parfois pas fait, en plus de spécifier que certains emplois sont nichés. De manière plus large, la pénurie de main-d'œuvre au niveau du marché de l'emploi, la concurrence d'autres administrations publiques et du privé, l'opinion publique et le manque de flexibilité (budgétaire, politique et administratif) sont soulevés.

La cinquième question consistait à demander aux gens s'ils avaient des commentaires à formuler à l'égard de l'attraction au sein de la fonction publique québécoise. Dans les réponses reçues, il fut largement question de l'obligation de l'image de marque du gouvernement et de la lourdeur associée à la direction des communications. On mentionne que ceci limite l'agilité des ministères et organismes. On mentionne aussi que les objets promotionnels ne sont pas permis, ce qui limite le travail fait sur la marque employeur. La question des échelles salariales dans certains domaines nichés comme les technologies de l'information, est aussi nommée. On indique aussi que le site Carrière du gouvernement est désuet. Finalement, dans un spectre plus large, on revient également sur l'image négative de la fonction publique, de la lourdeur administrative (ex. : règles rigides, délais de traitement) et du traitement médiatique qui lui est réservé. Il est aussi spécifié que le désir d'être un employeur de choix et la lourdeur qui existe dans les processus sont en quelque sorte paradoxaux dans un contexte où le tout est régulé et conventionné (ex. : processus d'embauche, conventions collectives, etc.).

En conclusion, il semble y avoir une certaine disparité entre les organisations. Cet élément semble avantager, selon les propos recueillis, les organisations qui ont davantage de moyens et qui ont plus institutionnalisé leurs démarches. L'agilité des nouveaux processus a certainement favorisé l'amélioration de la situation antérieure, mais des éléments d'ajustements permettraient, somme toute, de faire d'autres gains afin d'améliorer

l'attraction de la fonction publique . De plus, le fait de mesurer davantage les changements permettrait de valider leur efficacité. Finalement, il est possible de remarquer que le niveau d'institutionnalisation² varie en fonction des organisations. Par exemple, certains ont davantage de ressources. Par ailleurs, les questionnements sont différents. C'est-à-dire que certains sont en mode très terrain (opérationnalisation de la fonction RH) alors que d'autres tentent d'être davantage stratégique (ex. : vigie des pratiques, etc.). Finalement, bien que les processus soient désormais décentralisés, il semble intéressant de vérifier les dédoublements afin de limiter les gaspillages, supporter les organisations et ainsi améliorer l'agilité et la vitesse des processus de dotation dans un cadre de pénurie de main-d'œuvre.

RÉSULTATS DES SONDAGES

Pour obtenir la perception des employés et des étudiants, deux sondages ont été transmis.

Le sondage pour les employés comprenait 12 questions et il a été transmis à un bassin d'employés de différents ministères et organismes, entrés dans la fonction publique au cours des deux dernières années. Sur un échantillon de 639 personnes, selon les questions, entre 61 et 63 (10%) personnes ont répondu au sondage.

Le sondage pour les étudiants comprenait, pour sa part 13 questions et il a été soumis aux étudiants de l'ÉNAP par une infolettre et sur la page LinkedIn. Sur un échantillon possible de 986 abonnés, selon les questions, entre 51 et 53 (5%) personnes ont répondu au sondage.

Analyse des résultats des sondages

<u>Thèmes</u>	<u>Étudiants</u>	<u>Employés</u>
Les motivations principales au travail sont :	<ul style="list-style-type: none"> • La variété des tâches • Le climat de travail • L'esprit d'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Le climat de travail • L'esprit d'équipe • La variété des tâches

² Rocher indique que « L'institutionnalisation, est donc une sorte de concrétisation des éléments culturels, une transposition dans des formes applicables et appliquées. » (Page 358) dans Rocher, G. (1992). « Introduction à la sociologie générale », Édition HMN, 685 pages.

	<ul style="list-style-type: none"> • Le salaire <p>Voici les éléments qui sont de moins grandes sources de motivation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les congés • L'accès à des formations en continu • L'accès à des outils de travail performants • L'horaire flexible 	<ul style="list-style-type: none"> • Le salaire <p>Voici les éléments qui sont de moins grandes sources de motivation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'accès à des outils de travail performants • La créativité • L'accès à des formations en continu • La satisfaction à contribuer à la mission de l'organisation
Les conditions de travail dans la fonction publique	<p>Ils les considèrent dans la moyenne, mais ils pensent aussi que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'horaire de travail est très avantageux • Les salaires sont moins avantageux 	<p>Ils les considèrent dans la moyenne, mais ils pensent aussi que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'horaire de travail est très avantageux • Les salaires sont moins avantageux <p>De plus les trois éléments les plus appréciés dans les conditions de travail de la fonction publique :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le télétravail en mode hybride 2. Des dispositions d'aménagement du temps de travail et de flexibilité de l'horaire 3. Le régime de retraite
Image positive de la fonction publique par la population	66% des répondants croient que l'image de la fonction publique n'est pas positive	57% des répondants croient que l'image de la fonction publique n'est pas positive
Les pistes pour améliorer l'image de la fonction publique (FP)	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre de l'avant des portraits de la relève • Humaniser les emplois de la FP • Améliorer les conditions de travail : salaires et technologies • Diminuer la bureaucratie • Mettre en valeur les tâches et le rôle des fonctionnaires dans la 	<ul style="list-style-type: none"> • Changer la perception de la population sur l'impact que les employés ont sur les services à la population • Valoriser les tâches des employés et mettre de l'avant les opportunités de développement • Améliorer les conditions de travail dont notamment les salaires

	<p>contribution des services.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communiquer sur l'action de la fonction publique pour l'amélioration du quotidien des citoyens • Expliquer l'impact positif de la FP sur le développement économique • Renforcer les contrôles de gestion des fonds publics • Accélérer le traitement des dossiers 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuer la bureaucratie en mettant en valeur les tâches à valeur ajoutée • Mettre en valeur les tâches et le rôle des fonctionnaires dans la contribution des services. • Renforcer les contrôles de gestion des fonds publics
La vision des employés face à la fonction publique (leur employeur)	N/A	<p>Globalement, les employés ont une vision favorable de la fonction publique principalement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les conditions de travail sont avantageuses • Les défis sont intéressants <p>Alors que ces volets ont obtenu le plus de mention en désaccord :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La charge est adéquate • Les possibilités d'avancement sont grandes
Processus de sélection de la fonction publique	N/A	<p>23 % des répondants étaient insatisfaits du processus. Les principales raisons :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processus long et ardu • Examens ne mesurent pas les compétences requises pour le poste • Mal adapté au marché du travail • Progression plus difficile (pas de baccalauréat)

Constats

Globalement la perception des employés et des étudiants est sensiblement la même. Il n'y a pas d'écart marquant entre les deux. La perception des étudiants semble donc représentative de la réalité vécue lors de l'entrée en fonction.

ANALYSE COMPARATIVE DES PROGRAMMES D'ATTRACTION DES MINISTÈRES ET ORGANISMES PUBLICS

Cette section de l'analyse permettra d'illustrer les différents programmes au sein des organisations.

Agence du Revenu du Québec (ARQ)

L'ARQ possède une équipe de professionnels dévoués entièrement à l'attraction du personnel. Cette équipe relève directement de la Direction de la dotation sous l'autorité de la direction générale des ressources humaines. Elle a pour mandat de développer et déployer des stratégies pour permettre à l'organisation d'attirer les meilleurs talents selon les besoins de main-d'œuvre. Les moyens d'attraction se déclinent de plusieurs façons :

- Promotion externe et interne ;
- Événements de visibilité et recrutement (médias sociaux, foires d'emploi, journée carrière, ambassadeurs) ;
- Partenariats (établissements scolaires, associations étudiantes, organismes, ordres professionnels) ;
- Développement et promotion de la marque employeur (sens au travail, soutien, équilibre travail-vie personnelle, possibilités) ;
- 5 grands chantiers (étudiants, diversité, expertise, domaine d'affaires, recommandation).

Tous les moyens implantés sont en adéquation directe avec une stratégie de planification de la main-d'œuvre effectuée annuellement. Cet exercice sert également à de nombreux autres dossiers en ressources humaines et aux hautes instances de la direction.

Afin de bonifier les programmes d'attraction, l'ARQ a proposé diverses mesures qui servent également à la rétention du personnel. Parmi ces mesures, notons :

- Horaire flexible pour la période estivale ;
- Acquisition de la permanence ;
- Accès aux édifices en zone urbaine ;
- Octroi de l'horaire comprimé ;
- Prime 4% (sectorielle).

Toutefois, les indicateurs de performances et les cibles ne semblent pas définis pour les programmes, activités et mesures.

Ministère des Transports et de la Mobilité durable (MTMD)

Le MTMD possède une direction de l'attraction des talents et de l'expérience candidat. Cette direction est responsable de l'élaboration de la stratégie d'attraction du personnel. Cette stratégie constitue un guide à partir duquel des plans d'action opérationnels annuels sont élaborés.

Leurs actions d'attraction sont adaptées aux différentes clientèles visées (publics cibles), puisque la façon de les joindre diffère. Les analyses réalisées dans le cadre de l'élaboration de la stratégie les ont menés à la conclusion que les besoins en attraction ne sont pas généralisés, mais qu'ils sont plutôt de nature très ciblée. Ainsi, aux fins d'élaboration de la stratégie, ils divisent leurs publics cibles en cinq profils :

- Étudiants et/ou finissants ;
- Travailleurs spécialisés et/ou d'expérience ;
- Candidats pour les postes en région ciblée ou éloignée ;
- Candidats déjà qualifiés et/ou à l'emploi de la fonction publique ;
- Grand public (tous candidats confondus).

En concordance avec ces constats, les activités d'attraction se traduisent par des mesures proactives, actuelles et novatrices :

- Marque employeur et expérience candidat ;
- Activités annuelles (Jeunes Explos, stage d'un jour, Academos) ;

- Outils technologiques innovants (salons virtuels, entrevues en vidéoconférence, clavardage, application mobile) ;
- Présence active sur les réseaux sociaux.

Afin de se doter d'un suivi juste des activités, l'organisation s'assure de planifier le déploiement et de mettre en œuvre la stratégie d'attraction avec l'aide de différents collaborateurs, mais également de faire des suivis avec ceux-ci par le biais d'une reddition de comptes liée à la stratégie. Le bilan annuel de la stratégie d'attraction vise à faire connaître les actions d'attraction notables réalisées dans l'année précédente.

Ministère des Ressources naturelles et des Forêts (MRNF)

Le MRNF possède une direction de l'attraction et de la gestion de la main-d'œuvre. Cette direction se subdivise en trois équipes, soit l'équipe administrative et des mandats stratégiques, l'équipe processus de sélection et l'équipe attraction. Cette dernière est responsable de l'élaboration de la stratégie d'attraction du personnel. Cette stratégie est basée sur six grands axes :

- Faire connaître le MNR ;
- Développer la marque employeur ;
- Développer des partenariats externes ;
- Recrutement international ;
- Identifier le bassin de main-d'œuvre ;
- Mieux connaître leur clientèle.

Afin de réaliser leur stratégie, l'équipe d'attraction participe à un Salon international pour le secteur des Mines, en collaboration avec le ministère des Relations internationales et de la Francophonie, pour faire rayonner leur organisation en Europe et transmettre des informations sur l'immigration, l'accueil et le monde du travail au Québec. Ils ont

également une stratégie d'accompagnement des pépinières (main d'œuvre ciblée) dans leur gestion et l'attraction de leur main-d'œuvre (publicité radio et autres).

Finalement, ils collaborent avec les gestionnaires pour développer une stratégie adaptée de gestion de la main-d'œuvre et favoriser l'attraction. Dans leur planification stratégique 2023-2027, ils ont inclus l'objectif d'offrir une expérience employée mobilisante. Misant sur des pratiques de gestion basées sur l'écoute et l'ouverture, le ministère compte développer une expérience-employé positive et cultiver l'engagement au travail. Un personnel mobilisé et satisfait est un ambassadeur de premier choix pour attirer des candidats éventuels. De même, celui qui voit son employeur s'investir dans le développement de son potentiel et chercher à lui offrir un milieu de travail agréable et sain sera plus susceptible de lui rester fidèle. En s'intéressant aux besoins et aux aspirations des employés, en les écoutant et en leur permettant d'innover, le ministère influence positivement leur perception de l'organisation.

Le fait de questionner directement les employés permettra de saisir les enjeux réels de l'attraction, de la fidélisation et de l'engagement des employés. Les données recueillies aideront à déterminer les actions permettant le développement de stratégies efficaces pour favoriser une expérience-employé positive. Par ailleurs, en agissant sur les éléments clés du parcours professionnel, en améliorant continuellement les conditions d'exercice des emplois et en faisant évoluer les pratiques de gestion, le ministère compte se positionner comme un employeur de choix.

Sûreté du Québec (SQ)

La Sûreté du Québec a deux départements différents en lien avec l'attraction du personnel. Le premier est assigné au recrutement des policiers et un autre au personnel civil. Celui qui s'occupe du recrutement policier est en place depuis plusieurs années, mais ne sont que 3 employés à temps plein, les autres personnes impliquées en région le sont à temps partiel. Pour le recrutement civil, ce sont uniquement 2 personnes (dont une étudiante) et elles ne sont pas impliquées au mandat d'attractivité à temps plein. Auparavant, avec les anciens modes de dotation de l'appareil gouvernemental, il n'était pas essentiel pour

chacun des ministères de se démarquer en attraction, car la demande pour les emplois de la fonction publique était présente venant de la population, ce qui est moins le cas aujourd'hui.

Dans le plan stratégique 2023-2027, y apparaît l'orientation suivante ; investir dans le capital humain et en prendre soin. Un des objectifs est d'enrichir l'expérience employé, dans le but d'améliorer et d'offrir des environnements de travail stimulants en les rendant plus sains, dynamiques et inclusifs. La SQ place les employés au centre des actions ce qui permet à l'organisation de demeurer un employeur de choix. Un sondage sera effectué en 2024-2025 auprès de l'ensemble des employés qui permettra de déterminer des actions mobilisatrices à intégrer au plan d'action pour améliorer l'expérience employé. L'indice de mobilisation indiquera la situation actuelle et évolutive en ce qui concerne l'enrichissement de l'expérience employé.

Dans la dernière année, la dotation civile a mis l'accent sur les moyens d'attraction suivants :

- Utiliser davantage des experts de contenu dans les différents salons d'emplois ou dans les présentations auprès des institutions scolaires ;
- Recruter et utiliser des employés à l'interne œuvrant en région pour les diverses publications ou activités de recrutement dans ces milieux ;
- Utilisation de l'image de marque, qui vient d'être mise à jour. Le domaine policier intrigue plus d'une personne, et il faut profiter de cette attraction ;
- Afficher sur différentes plateformes les différents concours ou campagnes de recrutement (Facebook, Instagram, LinkedIn) ;
- Utiliser davantage les technologies pour rejoindre les gens, comme l'utilisation d'un « live événement » dans le cadre de la campagne de recrutement de professionnel(le)s en Technologies de l'information (TI) ;

Dans les dernières années, voici les moyens d'attraction utilisés par le recrutement policier :

- De nouvelles capsules web : « Deviens qui tu es », ou l'on voit différents profils de policiers ou policières, exerçant des métiers variés et pratiquer un sport ou une passion. Elles sont accessibles sur diverses plates-formes, dont Instagram ;
- L'augmentation du nombre de cadets policiers embauchés, qui sont des étudiants en techniques policières. Ces derniers ont accès à des promesses d'embauches s'ils sont retenus. Ce programme fait en sorte de faire découvrir l'organisation aux étudiants et, pour la majorité, ils choisissent de faire carrière au sein de la SQ ;
- La délivrance de promesses d'embauche pour les étudiants en technique policière qui œuvrent comme étudiants au sein de la SQ ;
- La présence accrue dans les différents cégeps de la province, qui offrent le programme de techniques policières par des agents recruteurs sélectionnés ;
- La présence dans les divers salons d'emploi ;
- À chaque année, il y a une cohorte de policiers conventionnelle qui est embauchée ne provenant pas de programme technique policière afin de recruter des profils différents ;
- Attirer les recrues policières dans des milieux dans lesquels ils désirent travailler sans l'obligation de déménager en cours de carrière. Cela permet de recruter davantage de policiers qui ne désirent pas aller travailler dans les régions éloignées.

Ministère de la Sécurité publique (MSP)

Le MSP a créé, en décembre 2023, une nouvelle direction de l'attraction des talents et de l'expérience candidats comptant 20 employés. Cette direction a sous sa responsabilité « l'enjeu 3 » de leur planification stratégique, soit d'offrir une expérience employé distinctive et de favoriser la santé des personnes. L'arrivée de cette équipe vient soutenir l'ensemble des directions du MSP et elle est présente à chaque comité de direction pour offrir un accompagnement personnalisé. De plus, le MSP possède une stratégie d'attraction

et de fidélisation et définit un plan d'action annuel. Pour cette année, on y retrouve 3 volets sur l'aspect de l'attraction, les voici :

Développer la marque employeur

- Définir les profils-types d'employés des différents secteurs ;
- Création d'une image de marque et de contenus pour la promotion des emplois ;
- Mettre sur pied un programme d'ambassadeurs réparti partout en province, ce seront des employés fiers de leur métier et qui veulent le promouvoir. Ces derniers seront accompagnés, afin de s'assurer d'avoir les impacts souhaités ;
- Lancement des capsules par corps d'emplois, conçues par des firmes de communications ;
- Développer une stratégie de communication.

Bonifier l'expérience candidat en diminuant les délais

- Sensibiliser les gestionnaires sur les actions à faire pour limiter les délais ;
- Alléger le processus de dotation ;
- Révision de l'admissibilité au corps d'emploi d'agent de service correctionnel (ASC) ;
- Révision des critères d'attribution de la rémunération.

Se démarquer comme employeur de choix

- Participation à de nombreux événements : foire d'emploi, conférences de métier dans les différentes institutions scolaires, lien avec les organismes locaux ;
- Lancement en 2022 de la première édition de la Semaine des services correctionnels ;
- Événements à l'interne du MSP, tenue de deux « 6 à 8 », afin de faire connaître les diverses opportunités dans le ministère.

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS)

Le MESS a décidé de créer une équipe de 18 personnes dédiées à l'attraction et l'acquisition des talents (SAAT). Leur mission est la suivante ; « offrir à l'organisation et ses gestionnaires les conseils et l'accompagnement favorisant le comblement des emplois notamment au moyen de la tenue de processus de sélection au recrutement ou à la promotion ». Il travaille en partenariat avec les collaborateurs de la gestion des talents.

Afin d'attirer des candidatures, il développe des stratégies assorties de différents moyens visant à faire connaître les emplois à combler. Il veille à mettre en place des façons de faire permettant l'optimisation de l'expérience candidat et l'obtention de candidatures conformes par les moyens appropriés. Au SAAT, la gestion des processus de sélection s'inscrit dans la pratique de l'acquisition des talents, tandis que l'ensemble des stratégies, actions et projets se rapportant aux communications avec les candidats, à la promotion, à ainsi qu'à la publicité visant les emplois à pourvoir et destinés aux candidats se rapportent à l'attraction des talents. Selon un tableau de bord du gouvernement, le MESS est celui qui a reçu le plus de candidatures pour ces postes à combler.

D'ailleurs comme la plupart des ministères, le MESS en a fait un enjeu dans sa planification stratégique, soit développer une expérience employée inspirante, basée sur un indice de satisfaction quant à l'expérience employé et sur l'appréciation de la contribution et le développement du personnel.

L'équipe a mis en place les stratégies suivantes pour attirer davantage de candidats :

- Développement d'une image de marque (logo, slogans, outils de communications (vidéos, maquettes, ambassadeurs) ;
- Vidéos regroupant des témoignages d'employés dans différents quarts de métiers, intégrés dans les offres d'emplois ;
- Bonifier l'utilisation des réseaux sociaux et le nombre d'abonnés (LinkedIn, Facebook et autres) ;
- Rendre plus optimal le processus d'embauche pour réduire les délais ;
- Stratégie spécifique pour les postes plus difficiles à combler.

Le MESS a tenu à souligner ces bons coups qui ont favorisé leur attraction :

- Développer une approche personnalisée pour chacun des emplois et régions où ils sont situés. L'utilisation des ambassadeurs dévoués pour cette mission fut essentielle et très rentable ;
- Maximiser l'utilisation des réseaux sociaux et le nombre d'abonnés à leurs différentes plates-formes. Cela a permis de hausser considérablement le nombre de candidatures ;
- Miser sur le développement du personnel, afin de pouvoir réussir à cibler les futures promotions au sein de leur organisation ;

- Le MESS a aussi tenu à souligner que la refonte de la Loi sur la fonction publique a amené une plate-forme d'application plus performante.

Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)

Pour la SAAQ, l'apport des équipes et leur mobilisation sont essentiels à l'atteinte de des objectifs, tant du point de vue de l'expérience client que du point de vue du succès de la transformation organisationnelle, car il est reconnu qu'une expérience employé positive augmente la satisfaction des clients. Ainsi, pour que la Société puisse continuer de se démarquer en tant qu'employeur, rester attractive dans le contexte imprévisible lié à la main-d'œuvre et, ainsi, toujours continuer à bonifier son expérience client, elle doit positionner l'expérience employé comme un enjeu stratégique incontournable. C'est donc en offrant à ses employés et à ses leaders une expérience de travail agile, inspirante et stimulante qui permet de se réaliser pleinement et ainsi de bien servir nos clients que la SAAQ souhaite mobiliser ses équipes et se positionner comme un employeur de choix. Elle compte y parvenir entre autres :

- En soutenant ses employés et ses leaders dans le développement de leur plein potentiel ;
- En attirant et en fidélisant des talents diversifiés ;
- En adaptant son milieu et l'organisation de son travail aux nouvelles réalités.

La SAAQ a aussi revu son image corporative dans l'affichage de leurs postes avec des slogans qui viennent rejoindre davantage les futurs employés. Notons qu'une vidéo³ est disponible sur leur site internet qui montre l'environnement du centre administratif de Montréal en mettant en valeur le mode de travail hybride. La vidéo est intéressante, mais on n'y voit que des images dans lesquelles aucune personne n'apparaît. Il aurait été bénéfique de voir des gens et entendre des témoignages.

³ Pour consulter la vidéo : <https://saaq.gouv.qc.ca/saaq/carrieres>.

RECOMMANDATIONS

Pour conclure ce travail, nous trouvons pertinent de mettre en lumière certaines recommandations afin d'améliorer la situation en matière d'attraction au sein du Gouvernement du Québec.

Recommandations issues des entrevues avec les DGRH de nos organisations

- Identifier une façon de faire permettant d'utiliser les processus d'admissibilité pour les emplois similaires lorsque les candidats appliquent à plusieurs postes ;
- Permettre l'utilisation des images de marque spécifiques afin de permettre aux organisations de se démarquer et de faire valoir leurs emplois.

Recommandations issues de la littérature

- Accentuer les efforts de promotion et de valorisation des emplois, des valeurs organisationnelles, des mandats et perspectives de carrière (plans de carrière) dans la fonction publique et adapter les stratégies aux valeurs professionnelles privilégiées par les nouvelles générations ;
- Faciliter la reconnaissance des acquis (expériences et diplômes) lors de l'embauche;
- Simplifier et accélérer les processus de dotation ;
- Adapter les avantages sociaux (ex.: activités physiques, services de garde, espaces de travail plus versatiles);
- Favoriser une progression plus rapide au niveau des échelles salariales.

Recommandations issues de l'analyse comparative

- Se démarquer en utilisant une image de marque distincte;
- Rendre plus optimal le processus d'embauche ;
- Stratégie spécifique pour les postes plus difficiles à combler ;
- Prise en charge de la ressource dès l'entrée en fonction et avoir des conversations de carrières annuellement ;

- Bonifier l'expérience employée, avoir des milieux de travail stimulants et une organisation du travail adaptée;
- Développement d'une approche personnalisée pour le recrutement des emplois dans les régions ;
- Miser sur le développement du personnel, afin de pouvoir réussir à cibler les futures promotions au sein de leur organisation ;
- L'utilisation d'ambassadeurs dévoués ayant différents profils et emplois au sein de l'organisation ;
- Maximiser l'utilisation des réseaux sociaux et le nombre d'abonnés à leurs différentes plates-formes ;
- Participation à de nombreux événements en utilisant des experts de contenu : foire d'emploi, conférences de métiers dans les différentes institutions scolaires, lien avec les organismes locaux ;
- Bonifier l'embauche d'étudiants et regarder les options pour les fidéliser par la suite en leur donnant certains avantages.

Recommandations issues des sondages

- Humaniser les emplois de la fonction publique ;
- Mettre de l'avant des portraits de la relève ;
- Améliorer les conditions de travail : salaires et technologies ;
- Diminuer la bureaucratie ;
- Mettre en valeur les tâches et le rôle des fonctionnaires dans la contribution des services ;
- Expliquer l'impact positif de la fonction publique sur le développement économique ;
- Renforcer les contrôles de gestion des fonds publics.

CONCLUSION

Après plusieurs années de rationalisation, de recrutement limité, de gels salariaux et de compétitivité accrue de la part des autres secteurs de la société, la fonction publique québécoise a besoin d'élaborer de nouvelles façons d'attirer les éventuels employés de qualité. L'aptitude à attirer ces personnes de qualité revêt une importance cruciale pour assurer la compétitivité de la province (Chrétien et al., 2010).

Au cours des dernières années, le marché du travail a subi plusieurs transformations. Les enjeux de la main-d'œuvre sont grandissants, les modes de travail ont évolué et les attentes du personnel envers les employeurs ont changé. Pour assurer une offre de services gouvernementale de qualité à la société québécoise, la fonction publique doit suivre les tendances en matière de gestion des ressources humaines. Elle doit s'adapter, pour attirer et fidéliser des personnes compétentes et performantes (Gouvernement du Québec, 2023).

Le sens de l'État, l'importance de la personne, l'innovation et l'action constituent les 4 grandes valeurs organisationnelles auxquelles la fonction publique doit adhérer. Les plans de gestion des ressources humaines doivent donc placer les travailleurs, comme êtres humains, au premier plan des stratégies d'attraction. L'objectif étant de permettre aux employés de perfectionner leurs compétences, assurer le transfert des connaissances et de l'expertise, reconnaître et valoriser la contribution du personnel et offrir des perspectives de carrière intéressantes.

Enfin, si la fonction publique québécoise souhaite relever avec succès les défis qui se présenteront à elle dans le futur, elle devra compter sur une planification adéquate de ses effectifs pour bien définir ses besoins et ses ressources et pour mettre en place une structure d'emploi souple et adaptée. Par exemple, des réformes, vouées à la promotion et à la valorisation des emplois et des perspectives de carrière ainsi qu'à assurer le renouvellement du cadre normatif (intégration des valeurs organisationnelles, actualisation et simplification des processus de dotation des emplois et des conditions de travail), devraient permettre à la fonction publique de faire face aux nouvelles réalités du marché du travail

et, par le fait même, de se positionner favorablement aux yeux des jeunes travailleurs en tant qu'employeur de choix.

BIBLIOGRAPHIE

Beaudry, C., Gagnon, M., L'Hébreux, S. (2020). L'attraction et la rétention du personnel: le rôle des acteurs régionaux, Université du Québec à Rimouski, 48 pages.

Boucher, Maxime (2021). Enquête sur l'attrait de la Fonction publique québécoise 2021. Méthodologie de l'enquête, Québec, Institut de la statistique du Québec, 21 pages.

Boulet, Maude (2021). Résultats de l'Enquête sur l'attrait de la Fonction publique québécoise 2021. École nationale d'administration publique, 121 pages.

Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G. (2010). Les défis de l'attraction et de la rétention des jeunes dans la Fonction publique québécoise. Centre d'expertise en gestion des Ressources humaines, Secrétariat du Conseil du trésor, Gouvernement du Québec, 71 pages.

Daneau, Philippe (2020). Dossier de l'attraction, de la rétention et du maintien de l'expertise du personnel professionnel de la Fonction publique, Syndicat de professionnelles et professionnels du Gouvernement du Québec, 98 pages.

Gouvernement du Québec (2023). Stratégie de gestion des Ressources humaines de la Fonction publique 2023-2028, Secrétariat du Conseil du trésor, Gouvernement du Québec, 29 pages.

Institut de la Statistique du Québec ISQ (2023). Le bilan démographique du Québec. Édition 2023, [En ligne], Québec, L'Institut, 113 p. [statistique.quebec.ca/fr/fichier/bilan-demographique-quebec-edition-2023.pdf].

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale MESS (2024). Bulletin annuel du marché du travail au Québec 2023, En ligne, <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/emploi-solidarite-sociale/publications-adm/imt/bulletins-annuels/00-ensemble-quebec/00-imt-bmt-2023.pdf>

Rocher, G. (1992). « Introduction à la sociologie générale », Édition HMN, 685 pages.