



Public Service Commission
of Canada

Commission de la fonction publique
du Canada

**Sondage auprès des nouveaux employés
Document technique #1**

**Une première
impression qui compte**

**Expérience de travail et plans de carrière des
recrues de niveau postsecondaires**

Christine Minas

Unité d'analyse du marché du travail
Direction de la recherche
Commission de la fonction publique
<http://www.psc-cfp.gc.ca/research/>

Janvier 2002

Canada 

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| TABLE DES MATIÈRES | 1 |
| SOMMAIRE | 2 |
| 1.0 INTRODUCTION ET CONTEXTE | 4 |
| 2.0 MÉTHODOLOGIE | 5 |
| 2.1 POPULATION ET ÉCHANTILLON | 5 |
| 3.0 RÉSULTATS | 7 |
| 3.1 PROFIL DES RÉPONDANTS ET RÉPONDANTES AU SONDAGE..... | 7 |
| 3.2 PRINCIPALE ACTIVITÉ A VANT D'ENTRER À LA FPF..... | 8 |
| 3.3 SOURCES D'INFORMATION IMPORTANTES | 10 |
| 3.4 UTILISATION DE L'INTERNET | 12 |
| 3.5 RENSEIGNEMENTS FOURNIS AUX NOUVELLES RECRUES | 13 |
| 3.6 RAISONS AYANT MOTIVÉ L'ACCEPTATION DE L'OFFRE D'EMPLOI INITIALE | 14 |
| 3.7 SATISFACTION À L'ÉGARD DE L'EMPLOI | 16 |
| 3.8 PLANS DE CARRIÈRE | 17 |
| 4.0 CONCLUSION | 19 |

Sommaire

En réponse à un marché du travail de plus en plus concurrentiel et aux changements démographiques au sein de la population canadienne, la fonction publique fédérale (FPF) est à la recherche de nouvelles stratégies visant à recruter et maintenir en poste les fonctionnaires. Compte tenu des ressources affectées aux campagnes du Programme de recrutement postsecondaire (RP), il est important de se pencher sur les expériences de ce groupe de personnes comparativement aux expériences de celles qui n'ont pas été recrutées dans le cadre de ce programme. Le présent rapport est fondé sur les recherches de la Direction de la recherche, Commission de la fonction publique, qui a mené, en janvier et février 2001, un sondage auprès de fonctionnaires récemment embauchés pour une période indéterminée dans toutes les catégories professionnelles. Ce sondage portait sur l'expérience en matière de recrutement, la satisfaction à l'égard du travail et les plans de carrière d'un échantillon représentatif de 8 743 personnes embauchées pour une période indéterminée à la FPF de base pendant la période de 12 mois comprise entre le 1er juillet 1999 et le 30 juin 2000.

Voici les principaux enjeux relevés dans le cadre de cette analyse :

- Un pourcentage important de nouvelles recrues du RP qui entrent à la fonction publique possèdent une expérience antérieure acquise à des postes non permanents. En soi, la stabilité d'un poste de durée indéterminée est une nouvelle dimension de leur situation d'emploi.
- Pour le quart des répondants et répondantes du RP, ces postes précédents n'étaient pas dans leur domaine d'études, ce qui peut refléter la nature temporaire et « de transition » des emplois des étudiants et étudiantes et des nouveaux diplômés avant d'accéder à leur premier poste permanent à temps plein.
- Le site Web de la CFP (emplois.gc.ca) est considéré par les nouvelles recrues du RP comme une source d'information extrêmement utile pour la recherche d'emploi – il s'agit d'un aspect qui permet, sans aucun doute, d'enrichir l'expérience de recrutement.
- Les participants et participantes au RP ont indiqué que les trois principales raisons pour accepter leur première offre d'emploi à la FPF étaient :
 - pour travailler dans leur domaine d'études,
 - pour acquérir de l'expérience dans ce genre de travail et
 - pour profiter de la possibilité d'entrer à la FPF.
- Malgré le bon jumelage des domaines d'études des participants et participantes et leur emploi, une personne sur cinq a prévu quitter la FPF d'ici trois ans. Leurs raisons pour quitter sont notamment la recherche d'un travail plus intéressant et l'attrait d'un meilleur salaire.

Le portrait des nouvelles recrues du RP qui se dessine à la lumière de ce sondage est celui d'un groupe d'hommes et de femmes jeunes, très scolarisés et professionnels qui souhaitent non seulement qu'on utilise leurs compétences, mais qui veulent qu'elles soient reconnues dans leur

milieu de travail. En outre, ils sont disposés à quitter la fonction publique pour réaliser ces objectifs. Le rapport contient des renseignements détaillés sur l'expérience des nouvelles recrues du RP qui font ressortir les défis importants auxquels la FP fait face, non seulement au niveau du recrutement de ce groupe, mais au regard de leur maintien en poste. En raison de leur jeunesse et de leur expérience limitée du marché du travail, ils fournissent à la FPF la possibilité de renouveler son effectif à long terme. Toutefois, nous devons porter attention aux signaux relevés afin de redresser la situation avant qu'elle ne devienne critique.

1.0 Introduction et contexte

En février 2001, la Direction de la recherche a mené un sondage auprès des nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée dans la fonction publique fédérale.¹ Le présent rapport étudie plus en détail les questions d'intérêt particulier soulevées par les répondants et les répondantes qui sont entrés à la FP dans le cadre du Programme de recrutement postsecondaire. Parmi les questions soulevées : Comment a-t-on recruté ces personnes à la FPF? Quelle est leur expérience antérieure? Quelles sont leurs intentions pour ce qui est de demeurer au sein de la FPF?

Le Programme de recrutement postsecondaire est un programme qui mène, chaque année, deux campagnes conçues pour recruter des nouveaux diplômés à la FPF. Un certain nombre de ministères recrutent par l'entremise du programme qui, de par son mandat, englobe des postes dans toute une gamme de domaines, tant dans la région de la capitale nationale que dans les régions. La majorité des postes sont au niveau d'entrée, mais on peut également poser sa candidature à des postes de niveau intermédiaire, notamment par l'entremise du Programme de stagiaires en gestion (PSG) et du Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAÉ). Les personnes doivent présenter leur candidature en ligne en précisant leurs titres et qualités, leurs compétences ainsi que les ministères et les lieux de travail qu'elles préfèrent. Il s'agit d'une campagne de recrutement très ouverte en ce sens que les personnes ne posent pas leur candidature pour un poste précis, mais transmettent plutôt ces renseignements aux fins de prise en considération pour diverses perspectives de carrière.

¹ Brian McDougall, Micheline Nehmé et Rolina van Gaalen (mars 2001), *Joindre les rangs de l'effectif de base : Rapport préliminaire sur l'Enquête auprès des nouveaux employés nommés pour une durée indéterminée à la fonction publique fédérale* (<http://www.psc-cfp.gc.ca/research>).

2.0 Méthodologie

Les résultats du Sondage auprès des nouveaux employés (SNE) sont fondés sur une analyse des réponses données par 990 fonctionnaires à un questionnaire administré pendant une période de trois semaines en janvier et février 2001. Le questionnaire comprenait environ 100 questions portant sur une vaste gamme d'aspects liés au recrutement et au maintien en poste des personnes nouvellement embauchées au sein de l'effectif nommé pour une période indéterminée.

Le SNE a été administré par courrier électronique et Internet, par l'entreprise de sondage Ipsos-Reid qui avait conclu un marché avec la CFP. Chaque répondante éventuelle et répondant éventuel a reçu une lettre d'invitation par courrier électronique, un numéro d'identification personnel (NIP) unique ainsi que l'adresse Internet du site où se trouvait le questionnaire. Les destinataires ont reçu plusieurs avis de rappel pour les inciter à prendre part à l'étude.

2.1 Population et échantillon

La population visée par cette étude regroupait 8 743 personnes recrutées à l'effectif de base entre le 1^{er} juillet 1999 et le 30 juin 2000, et 724 personnes recrutées par l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) pendant la même période. Le Tableau 1 présente le profil de la population.

| Tableau 1: | | | |
|--|------------------------|--------------------------------------|--------|
| Nouveaux employés nommés pour une période indéterminée dans l'effectif de la FPF - juillet 1999 – juin 2000 | | | |
| | Recrues de l'extérieur | Postes de durée déterminée convertis | Total |
| Catégories professionnelles | | | |
| Cadres de direction | 29 | 3 | 32 |
| Scientifique et professionnel | 505 | 770 | 1 275 |
| Administration et service extérieur | 1 221 | 1 746 | 2 967 |
| Technique | 378 | 347 | 725 |
| Soutien administratif | 474 | 1 973 | 2 447 |
| Exploitation | 527 | 168 | 1 295 |
| Autres | 1 | 1 | 2 |
| Régions | | | |
| Atlantique | 231 | 422 | 653 |
| Québec (à l'exception de la RCN) | 210 | 464 | 674 |
| Région de la capitale nationale (RCN) | 1 282 | 2 479 | 3 761 |
| Ontario (à l'exception de la RCN) | 234 | 861 | 1 095 |
| Prairies | 517 | 456 | 973 |
| Alberta | 252 | 361 | 613 |
| Colombie-Britannique | 340 | 506 | 846 |
| Territoires | 69 | 57 | 126 |
| Groupes de l'équité en emploi | | | |
| Femmes | 991 | 2 690 | 3 681 |
| Personnes handicapées | 50 | 183 | 233 |
| Minorités visibles | 228 | 391 | 619 |
| Autochtones | 117 | 270 | 387 |
| Organismes non visés par la LEFP | | | |
| Agence des douanes et du revenu du Canada | 783 | 1 074 | 1 867 |
| Totaux | | | |
| Avec l'ADRC | 3 928 | 6 682 | 10 610 |
| Source : Données fournies par la Division de la gestion de l'information de la Commission de la fonction publique | | | |

L'échantillonnage s'est fait comme suit. Pour les nouvelles recrues à la FPF sujet à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, un échantillon représentatif de 4 328 personnes a été sélectionné au hasard pour participer à l'étude. Afin de faciliter notre analyse de l'expérience des nouvelles recrues issues des divers groupes de l'équité en emploi (ÉE), nous avons procédé à un suréchantillonnage des Autochtones, des membres des minorités visibles et des personnes handicapées.

3.0 Résultats

3.1 Profil des répondants et répondantes au sondage

Des 990 répondants et répondantes, 167 ont été recrutés dans le cadre du programme de RP, 774 n'ont pas été recrutés par ce programme et 49 ne savaient pas s'ils l'avaient été ou non. Par conséquent, les analyses du présent rapport s'inspirent de données fournies par les 941 répondantes et répondants au Sondage auprès des nouveaux employés qui sont certains de leur participation à ce programme. Moins de la moitié (48 %) des nouvelles recrues du RP étaient des femmes alors que tout juste un peu plus de la moitié (52 %) étaient des hommes. Les répondants et répondantes du RP affichaient une moyenne d'âge moins élevée (31 ans) que toutes les autres personnes ayant répondu au sondage (37 ans). On n'a relevé aucun modèle de différence entre les nouvelles recrues du RP et celles embauchées d'une autre façon en ce qui a trait à l'appartenance aux groupes des minorités visibles, des Autochtones ou des personnes handicapées.

Dans l'ensemble, près de la moitié (46 %) des nouvelles recrues du RP détenaient un diplôme d'études supérieures, 44 % possédaient un diplôme de premier cycle et 9 % possédaient un diplôme d'études collégiales, d'études techniques ou d'un CEGEP. On note des différences au niveau de la scolarité, à savoir que les personnes recrutées dans le cadre du programme de RP possèdent un diplôme de premier cycle (44 % c. 31 % pour les autres recrues) ou un diplôme d'études supérieures (46 % c. 23 %). Compte tenu que la campagne de RP est axée sur les personnes ayant fait des études supérieures, ces différences ne sont pas surprenantes. Néanmoins, comme groupe, les recrues du RP auront des attentes et des attitudes variées compte tenu qu'elles sont plus scolarisées que les autres personnes de l'échantillon, et il est important de ne pas oublier cet aspect de leurs antécédents.

On a également relevé des différences entre les nouvelles recrues du RP et les autres en ce qui a trait à la catégorie professionnelle. Particulièrement, les recrues du RP se retrouvent plus généralement dans la catégorie Scientifique et professionnelle (22 % c. 20 % pour les autres) et beaucoup plus dans la catégorie Administration et service extérieur (71 % c. 43 % pour les autres). Seulement 5 % des nouvelles recrues du RP sont dans la catégorie Technique comparativement à 11 % de toutes les autres personnes. Il apparaît donc clairement que le programme de RP est axé sur le recrutement pour des postes professionnels et administratifs, ce qui a des incidences au niveau de ce recrutement et, plus généralement, de la planification des ressources humaines pour ce groupe.

Compte tenu qu'environ les deux tiers des fonctionnaires fédéraux travaillent à l'extérieur de la région de la capitale nationale, il est surprenant de constater qu'une très large majorité des nouvelles recrues du RP travaillent dans cette région (78 % c. 39 %). Cependant, du point de vue de la catégorie d'emploi, les postes professionnels sont concentrés dans la RCN. De faibles pourcentages de recrues du RP travaillent dans la région du Québec, à l'exclusion de la RCN, (7 %), en Ontario, à l'exclusion de la RCN, (4 %), et à l'extérieur du Canada (4 %). Ces résultats indiquent que ce programme recrute principalement des personnes pour des postes dans la région de la capitale nationale. Cette constatation soulève la question de savoir quel pourcentage de diplômés d'études postsecondaires consentent à déménager pour obtenir un poste dans la FP? Ross Finnie (2000) constate qu'il y a un rapport inverse entre la taille de la province et la

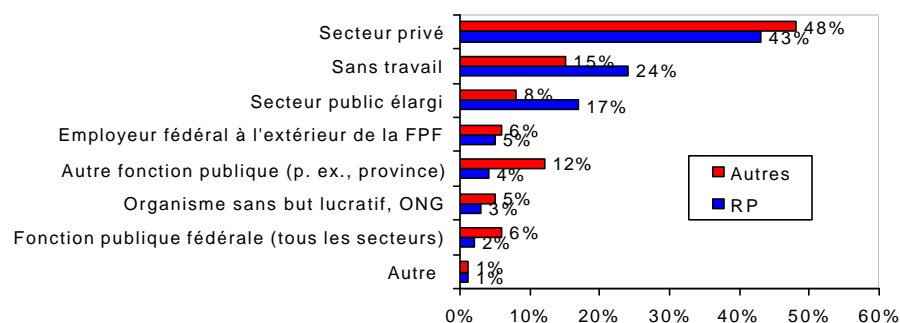
mobilité interprovinciale – en d’autres mots, les personnes venant des plus petites provinces sont plus disposées à déménager et vice versa.² Tant chez les hommes que chez les femmes, l’âge, le mariage et la présence d’enfants ont une incidence négative sur la mobilité. En outre, le remboursement des dépenses de déménagement des recrues varie d’un ministère à l’autre. Il est important de prendre en considération ces facteurs si la campagne se veut vraiment une campagne nationale – tant au regard du lieu de travail que des perspectives offertes aux Canadiens et Canadiennes partout au pays afin qu’ils joignent les rangs de l’effectif de la FPF, sitôt la fin de leurs études postsecondaires.

3.2 Principale activité avant d’entrer à la FPF

Cette section traite de l’expérience de travail des répondants et répondantes avant d’accéder à leur poste actuel. Comme on s’y attend d’un programme axé sur les nouveaux diplômés, un pourcentage plus élevé de recrues du RP (55 %) fréquentaient un établissement d’enseignement avant de commencer à travailler à la fonction publique. Par ailleurs, 39 % des nouvelles recrues du RP avaient occupé un emploi avant de commencer à travailler dans la FPF comparativement à 67 % de toutes les autres recrues. Seulement 5 % des nouvelles recrues du RP étaient à la recherche d’un emploi avant d’accepter leur poste.

On a également demandé aux répondants et répondantes dans quel secteur du marché du travail ils travaillaient avant d’entrer à la FPF (Graphique 1). Un nombre un peu moins élevé de répondants et répondantes du RP (43 %) par rapport à toutes les autres recrues (48 %) travaillaient dans le secteur privé. Près du quart (24 %) des nouvelles recrues du RP, comparativement à 15 % de toutes les autres, ont indiqué qu’ils ne travaillaient pas. Cependant, un pourcentage plus élevé de nouvelles recrues du RP (17 %) avaient travaillé dans le secteur public élargi (c.-à-d. santé, éducation, etc.) comparativement à tous les autres (8 %). Ces chiffres montrent que les nouveaux diplômés qui ont une expérience du secteur public sont plus susceptibles d’être appelés à travailler dans la FPF que les autres. En outre, le secteur public élargi pourrait offrir plus d’emplois aux nouveaux diplômés que d’autres secteurs.

Graphique 1 : Secteur d’emploi précédent - Comparaison entre les nouvelles recrues du RP et toutes les autres recrues (n=940)



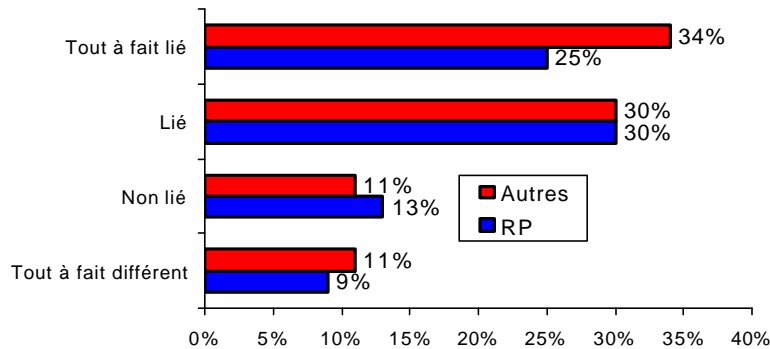
² Ross Finnie (août 2000) *Qui sont les migrants? Analyse de la migration interprovinciale au Canada fondée sur un modèle logit par panel*, Division de l’analyse des entreprises et du marché du travail, Statistique Canada, 11F0019MPF n° 142.

Une étude plus poussée du type de travail exécuté par les répondants et les répondantes avant de commencer à travailler à la FPF révèle que les nouvelles recrues du RP (28 %) étaient moins susceptibles d'avoir occupé un emploi principal permanent comparativement aux autres (51 %). En raison de cette situation, les nouvelles recrues du RP ont vécu des conditions d'emploi différentes de celles des autres répondants et répondantes. Cependant, compte tenu du fait qu'il s'agit de nouveaux diplômés, cette constatation ne surprend pas. Étant donné que tous les postes visés par le RP sont des postes de durée indéterminée, il s'agit là d'un atout réel du programme puisque cet élément constitue un attrait important pour les nouveaux diplômés.

On a demandé aux répondants et répondantes au sondage d'indiquer leur premier et leur deuxième choix quant au secteur de l'économie où ils souhaitaient travailler. Les trois choix les plus populaires chez les nouvelles recrues du RP sont : fonction publique fédérale (81 %), secteur privé (57 %) et autre fonction publique (14 %). Cependant, on a relevé des différences entre les personnes recrutées dans le cadre de la campagne du RP par rapport aux autres uniquement au sujet de deux indicateurs. Par exemple, 22 % de toutes les autres personnes ont indiqué qu'une autre fonction publique (p. ex., administration provinciale, territoriale, municipale, etc.) était leur premier ou deuxième choix, alors que seulement 14 % des répondants et répondantes du RP ont formulé la même réponse. Par contraste, 10 % des nouvelles recrues du RP ont choisi un organisme sans but lucratif ou le secteur bénévole comme premier ou deuxième choix comparativement à 4 % des autres personnes. Une partie de cette différence quant aux préférences pourrait être attribuable à des attitudes plus libérales et idéalistes chez les personnes plus jeunes (et scolarisées). Toutefois, une plus grande sensibilisation aux perspectives dans les divers secteurs pourrait modifier ces attitudes. C'est ainsi que la FP pourrait voir cette période comme une ouverture lui permettant d'intéresser les jeunes à joindre l'effectif fédéral. Il n'y a aucune différence quant aux préférences concernant le travail dans le secteur privé qui indique que les nouvelles recrues du RP sont plus ou moins attirés par ce secteur. En outre, il faut reconnaître que les candidats et les candidates à un emploi ne font pas nécessairement leur choix en fonction d'un secteur particulier – comme les spécialistes en sciences sociales – mais envisagent plutôt les emplois du point de vue de l'intérêt et du défi qu'ils présentent. Une partie du discours sur « la concurrence avec le secteur privé » nous empêche de concentrer nos efforts de recrutement au niveau du contenu de l'emploi et du milieu de travail, de loin les deux éléments les plus importants du recrutement et du maintien en poste qui, par conséquent, doivent demeurer notre objectif premier.

Nous avons également étudié la correspondance entre le domaine d'études des répondants et répondantes et leur emploi (Graphique 2). Les participantes et participants du RP (25 %) étaient moins susceptibles que les autres (34 %) à indiquer que les emplois qu'ils occupaient précédemment étaient tout à fait liés à leur domaine d'études. Cette constatation peut simplement refléter qu'ils occupaient un emploi à temps partiel et un emploi temporaire lorsqu'ils étaient étudiants et étudiantes avant d'accéder à leur premier poste à temps plein dans leur domaine professionnel. Comme les analyses subséquentes le démontreront, cette correspondance est au cœur de la satisfaction professionnelle et du maintien en poste.

Graphique 2 : Jumelage de l'emploi antérieur et du domaine d'études - Comparaison entre les nouvelles recrues du RP et toutes les autres recrues (n=795)



Au niveau de l'intensité des efforts de recherche d'emploi des candidats et candidates, il y a certaines différences entre les personnes du groupe du RP et toutes les autres. Ainsi, un pourcentage un peu plus faible de nouvelles recrues du RP (27 %) cherchaient activement du travail (3 fois par semaine ou plus) le mois précédant leur embauche comparativement à toutes les autres personnes (32 %). Toutefois, les répondants et répondantes du RP (48 %) étaient plus susceptibles que les autres (42 %) d'avoir cherché du travail de façon occasionnelle (moins de 3 fois par semaine). Un pourcentage plus élevé de nouvelles recrues du RP (11 %) occupaient déjà un emploi comparativement à toutes les autres personnes (6 %), bien que, comme le démontre le graphique précédent, les recrues du RP étaient les moins susceptibles d'occuper un emploi lié à leur domaine d'études ou un emploi permanent.

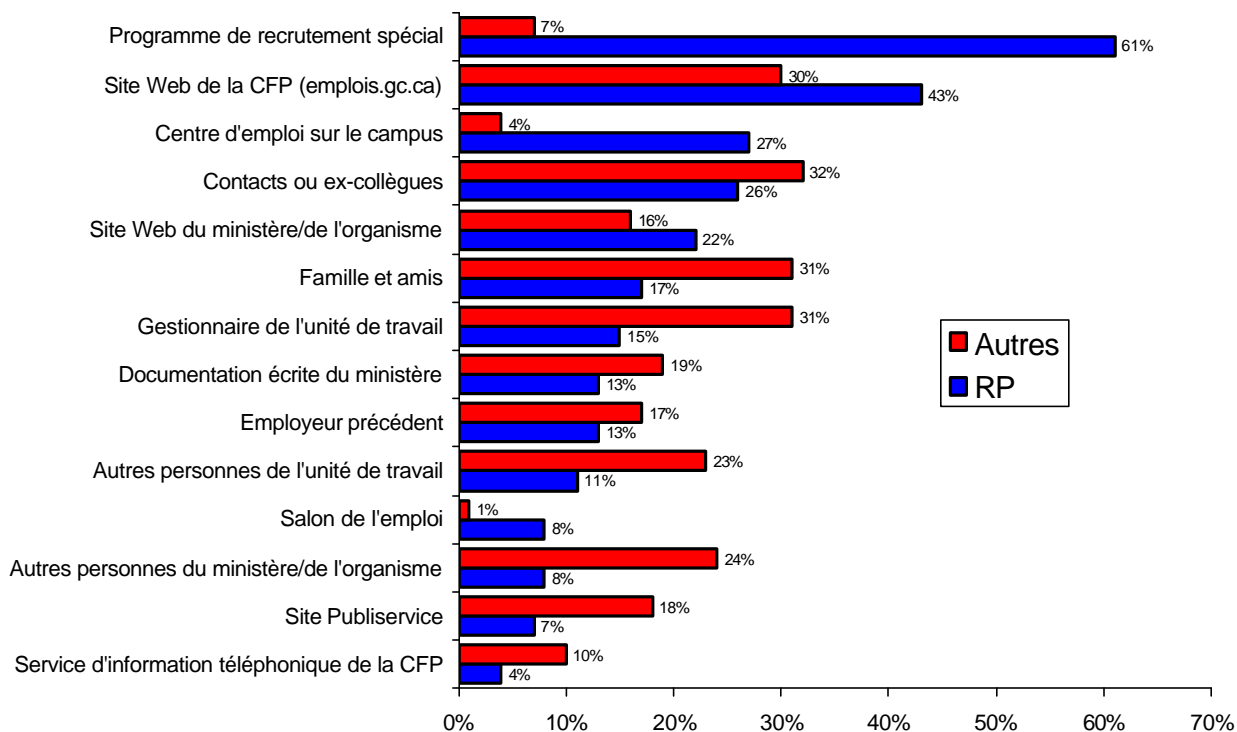
3.3 Sources d'information importantes

Les recrues du RP ont indiqué qu'elles disposaient de sources d'information très différentes au sujet des emplois par rapport aux autres recrues. En effet, les recrues du RP ont signalé que leurs sources d'information les plus importantes étaient : 1) les programmes de recrutement spécialisés (61 %), 2) le site Web de la CFP (43 %), 3) un centre d'emploi sur le campus (27 %) et 4) les contacts ou des collègues associés à un emploi antérieur (26 %)³. Là encore, on constate des différences entre le groupe du RP et tous les autres répondants et répondantes au sujet d'un certain nombre d'indicateurs (Graphique 3). Au nombre des différences les plus surprenantes : le pourcentage des nouvelles recrues du RP (43 % c. 30 % des autres personnes) qui ont indiqué que la consultation du site Web de la CFP sur les emplois (emplois.gc.ca) était l'une de leurs trois activités de recherche d'emploi les plus importantes. Parallèlement, les répondants et répondantes du RP (27 %) étaient beaucoup plus enclins à mentionner qu'une démarche auprès d'un bureau de placement sur le campus était utile comparativement aux autres personnes (4 %). Comme on pouvait s'y attendre, un pourcentage plus élevé des nouvelles recrues du RP (8 % c. 1 % des autres personnes) ont signalé que la participation à un salon de l'emploi était importante dans leur démarche de recherche d'emploi. Cependant, en raison de leur situation de nouveaux diplômés et des contacts au sein des maisons d'enseignement, il est facile de comprendre pourquoi les nouvelles recrues du RP étaient plus susceptibles de se rendre dans les bureaux de

³ Les répondants et répondantes au sondage devaient préciser quelles étaient leurs trois principales sources d'information les plus importantes pour trouver leur premier emploi dans la FPF.

placement des campus et de participer à des salons de l'emploi, qui sont des lieux de contact traditionnels pour les chercheurs d'emploi et les employeurs.

Graphique 3 : Sources d'information importantes sur les emplois - Comparaison entre les recrues du RP et les autres (n=990)



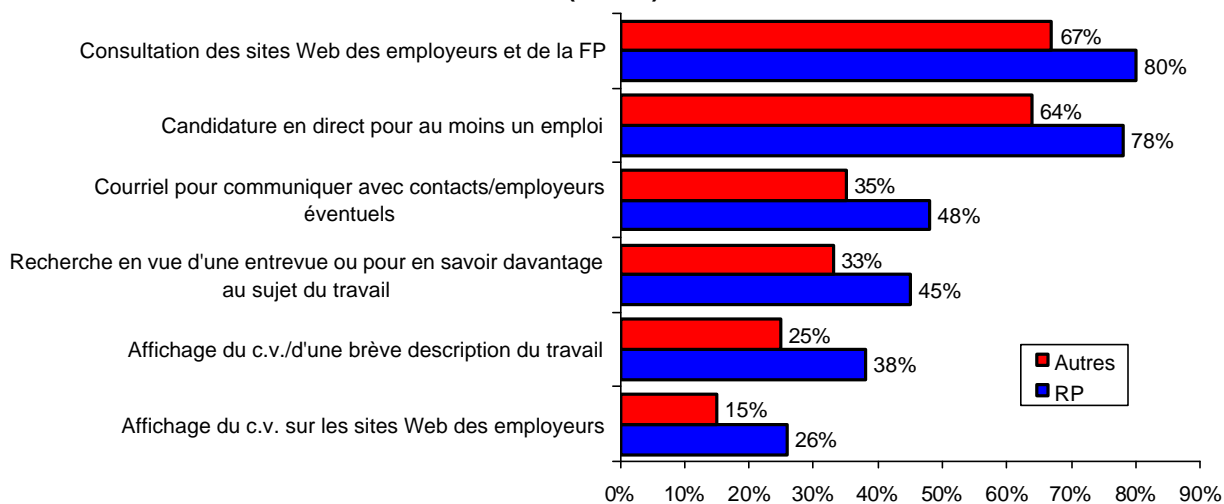
Fait intéressant à noter : peu de participants et participantes au RP (17 % c. 31 % des autres personnes) estiment que les échanges avec des membres de la famille, les amis et leurs contacts étaient importants dans leur recherche d'emploi. Néanmoins, l'utilisation du réseau de relations sociales a été le quatrième élément le plus fréquemment mentionné par les nouvelles recrues du RP. Cette tendance moins élevée à recourir au réseau de relations sociales indique que cette méthode est moins importante pour ce groupe que pour les autres. Compte tenu de la moyenne d'âge moins élevée des participants et participantes au RP, il n'est pas surprenant que peu d'entre eux aient signalé que les contacts personnels aient été utiles dans leur recherche d'emploi. Certaines étapes de vie ont une incidence sur le développement des réseaux de relations sociales et, en raison de leur âge, les personnes plus jeunes n'ont pas un réseau de relations aussi étendu que les personnes plus âgées qui ont une plus grande expérience du marché du travail. C'est pourquoi les programmes de recrutement officiels, comme le RP, sont particulièrement efficaces pour attirer les personnes plus jeunes. Parallèlement, seulement 8 % des répondantes et répondants du RP estiment utiles les contacts avec d'autres personnes du ministère où ils présentent leur candidature pour un emploi comparativement à 24 % des autres personnes. Ici encore, cela est peut-être attribuable au fait que les candidats et candidates plus jeunes ont moins de contacts directs avec les ministères parce qu'ils ont une expérience du marché du travail plus limitée.

3.4 Utilisation de l'Internet

De plus en plus, les chercheurs d'emploi ont recours à l'Internet pour connaître les perspectives d'emploi et se renseigner sur les employeurs. Dans le cadre de ce sondage, afin de mieux comprendre le recours à cette technologie, on a posé aux répondants et répondantes des questions sur l'utilisation qu'ils font de l'Internet. Seulement un petit pourcentage (8 %) des participants et participantes au RP n'avaient pas accès à Internet, ce qui est révélateur du milieu très *branché* que sont généralement les maisons d'enseignement. Parmi ceux et celles qui avaient accès à Internet, un pourcentage plus élevé de nouvelles recrues du RP (75 % c. 57 %) ont utilisé Internet dans leur recherche d'emploi. L'utilisation de cette technologie traduit simplement le fait que les personnes plus jeunes ont davantage recours à Internet, constatation signalée dans des travaux de recherche précédents.⁴

On a demandé aux répondants et répondantes qui avaient accès et ont utilisé Internet pour chercher du travail d'indiquer de quelle façon ils l'ont utilisé (Graphique 4). Un pourcentage plus élevé de personnes du groupe du RP ont utilisé Internet pour diverses fins de recherche d'emploi, y compris présenter une demande emploi en ligne (78 % c. 64 %), consulter les sites Web des employeurs (80 % c. 67 %), communiquer par courrier électronique avec des personnes-ressources et employeurs potentiels (48 % c. 35 %) et afficher leur curriculum vitae sur les sites Web des employeurs (26 % c. 15 %). Ces résultats montrent que les participants et les participantes au RP sont non seulement plus enclins que les autres à utiliser Internet pour certains objectifs de recherche d'emploi, mais qu'ils le font également de façon plus dynamique comme le démontre, leur tendance plus élevée à afficher leur curriculum vitae sur le site Web des

**Graphique 4 : Utilisation de l'Internet pour la recherche d'emploi -
Comparaison entre les participants/participantes au RP et les autres
(n=421)**



⁴ Voir par exemple le document de recherche de Heather Dryburgh (2001) intitulé *Les temps changent : Pourquoi et comment les Canadiens utilisent Internet*. Direction des études analytiques, Statistique Canada, n° cat. 56F0006XIF.

employeurs. Afin de continuer à demeurer compétitive, la fonction publique doit s'adapter continuellement au contexte du recrutement électronique.⁵

3.5 Renseignements fournis aux nouvelles recrues

On a aussi demandé aux répondants et répondantes au sondage le genre d'information qui leur a été transmis au sujet de leur premier emploi dans la FPF avant de recevoir une offre d'emploi. Le Tableau 2 ci-après indique le pourcentage de recrues du RP visées par le sondage qui ont reçu divers types d'information. Bien que près des trois quarts (71 %) des membres de ce groupe ont reçu de l'information sur les salaires, compte tenu de l'importance de la rémunération dans l'étude d'une offre d'emploi, il s'agit de renseignements fondamentaux que tous les candidats et candidates devraient obtenir. Parallèlement, même si près des deux tiers (62 %) de ces répondants et répondantes ont reçu des descriptions de travail, plus du tiers n'ont rien reçu. Compte tenu de notre intérêt à recruter des personnes susceptibles de faire carrière dans la FPF, il est décevant de constater que seulement un tiers des nouvelles recrues du RP ont reçu de l'information sur les perspectives d'avancement professionnel dans leur emploi (32 %) et sur la formation offerte (31 %). Si nous voulons que ces personnes aient une perspective à long terme du travail dans la FPF, des efforts doivent être déployés pour leur fournir également de l'information sur cet aspect.

Tableau 2 :
Type d'information reçue par les nouvelles recrues du RP
(n = 167)

| | |
|---|-----|
| Échelle de traitement | 71% |
| Description de travail | 62% |
| Description générale des activités du ministère ou de l'organisme | 62% |
| Énoncé des qualifications | 61% |
| Description générale des activités et responsabilités de l'unité de travail | 40% |
| Information au sujet des perspectives d'avancement professionnel à ce poste | 33% |
| Information au sujet des possibilités de formation | 32% |
| Information au sujet des conditions d'emploi | 30% |
| Information au sujet du gestionnaire d'embauche | 13% |

Bien qu'il n'y ait aucune différence entre les nouvelles recrues du RP et les autres personnes au sujet d'un certain nombre d'indicateurs, nous avons constaté des différences dans quatre domaines. Ainsi, moins de participants et participantes au RP (42 %), comparativement aux autres personnes (58 %), avaient reçu une description générale des activités et responsabilités de l'unité de travail. Toutefois, les premiers (60 %) étaient plus nombreux que les autres (43 %) à avoir reçu une description générale des activités du ministère/de l'organisme. Ces différences pourraient être attribuables au fait que ce sont les ministères, plutôt que les unités des directions générales, qui mènent les activités de recrutement. Les participantes et participants au RP (31 %) étaient plus de deux fois plus nombreux que les autres (12 %) à avoir reçu de l'information au sujet des possibilités de formation. Certains gestionnaires d'embauche reconnaissent que les candidats et candidates au RP en sont au tout début de leur carrière par rapport à d'autres et essaient activement de fournir de l'information sur la formation offerte. Il semble que ce soit

⁵ Voir par exemple, iLogos (2000) *Best Practices for Fortune 500 Career Web Site Recruiting and Canadian Top 100 Companies: Addendum to Best Practices for Fortune 500 Career Web Site Recruiting* <https://www.recruitsoft.com/iLogosBestPractices/secure/>.

également le cas pour ce qui est de l'information au sujet des perspectives d'avancement dans le poste qui leur est offert. Plus particulièrement, 32 % des nouvelles recrues du RP, comparativement à 13 % des autres, ont reçu de l'information sur l'avancement professionnel. En dépit des différences marquées au sujet de ces indicateurs entre les deux groupes, il semble, qu'en général, un faible pourcentage des répondantes et répondants au sondage ont reçu de l'information sur les possibilités de formation et les perspectives professionnelles. Il s'agit là d'un sujet de préoccupation, puisque ces facteurs sont importants pour tous les candidats et candidates qui étudient des offres d'emploi.

3.6 Raisons ayant motivé l'acceptation de l'offre d'emploi initiale

Compte tenu que les personnes acceptent une offre d'emploi pour des raisons diverses, on était très intéressé à savoir pourquoi les participants et participantes au sondage ont accepté leur premier emploi dans la FPF⁶ (voir Tableau 3 ci-dessous). Plus de la moitié (51 %) de ce groupe ont indiqué que le travail dans leur domaine d'études était l'une des trois principales raisons pour avoir accepté l'offre d'emploi. Fait intéressant : la sécurité d'emploi (33 %) est la troisième raison la plus importante. Cette constatation vaut la peine d'être notée étant donné qu'on présume fréquemment que les personnes plus jeunes – du fait qu'ils sont souvent célibataires et assument moins de responsabilités – se préoccupent moins de la sécurité d'emploi. Ces résultats indiquent donc le contraire de ce à quoi nous pouvions nous attendre. L'une des raisons avancées pour expliquer ces résultats est que cette cohorte de diplômés étaient aux études alors que le Canada vivait une longue récession qui s'étendait sur près d'une décennie et, par conséquent, ils sont plus sensibilisés à l'insécurité d'emploi que les diplômés qui ont fait leurs études en des temps plus prospères. En outre, ces diplômés assument une dette plus élevée que les groupes précédents et, par conséquent, ils subissent une pression additionnelle, à savoir obtenir un revenu stable pour rembourser leurs prêts étudiants.

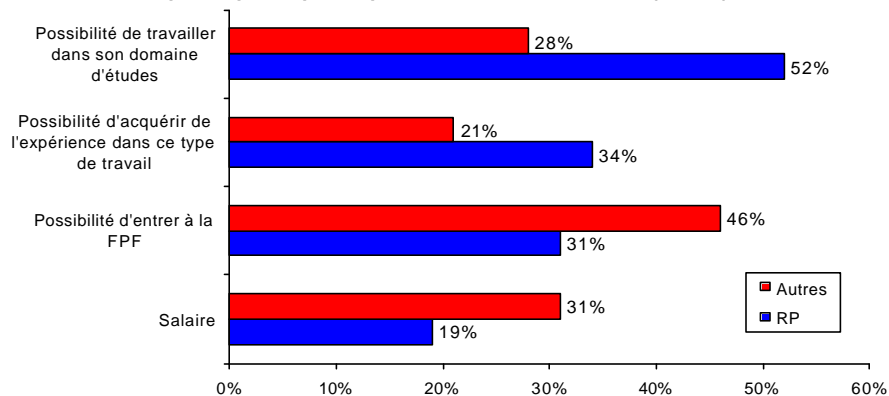
Tableau 3:
Raisons des nouvelles recrues du RP pour accepter les offres d'emploi
(n = 167)

| | |
|---|-----|
| Possibilité de travailler dans son domaine d'études | 51% |
| Utilisation des connaissances, aptitudes et capacités | 37% |
| Sécurité d'emploi | 33% |
| Acquérir de l'expérience dans ce type de travail | 32% |
| Possibilité d'entrer à la FPF | 31% |
| Possibilités accrues d'avancement professionnel | 19% |
| Salaire | 17% |
| Souplesse pour équilibrer les besoins professionnels, familiaux et autres | 13% |
| Avantages sociaux | 12% |
| Seule offre d'emploi à ce moment | 11% |
| Lieu de travail | 10% |

On a relevé des différences entre les participants et participantes au RP et les autres au sujet de quatre indicateurs. En effet, plus de la moitié (52 %) des participants et participantes au RP

⁶ On a demandé aux répondants et répondantes de choisir à partir d'une liste de 16 raisons ayant motivé l'acceptation d'une offre, leurs trois premiers choix. Pour cette analyse, les trois choix ont été réunis afin que nous puissions analyser les raisons les plus importantes avancées par les répondants et répondantes.

Graphique 5 : Quatre principales raisons ayant motivé l'acceptation de l'offre initiale d'emploi - Comparaison entre les participants/participant(e)s au RP et les autres (n=941)



c. 28 % des autres ont indiqué que l'une des principales raisons pour accepter l'offre d'emploi initiale à la FPF était la possibilité de travailler dans leur domaine d'études. Travailler dans son domaine d'études a également été une raison importante pour les répondants et répondantes au sondage étudiant mené au cours de l'été 2000.⁷ Parallèlement, les nouvelles recrues du RP (34 % c. 21 %) étaient plus nombreuses à avoir accepté leur offre d'emploi afin d'acquérir une expérience dans ce type de travail. La correspondance entre le domaine d'études et le domaine d'emploi est particulièrement importante pour les nouveaux diplômés étant donné que ce groupe de diplômés d'études postsecondaires ont consacré plus de temps et de ressources à leurs études que les groupes précédents, principalement en raison de l'augmentation des crédits requis et des frais de scolarité. Par conséquent, ces personnes sont particulièrement sensibilisées aux liens entre l'investissement fait et l'utilisation de leurs compétences et connaissances au travail. Évidemment, cela va sans dire que cette correspondance ne s'applique pas aux autres nouvelles recrues, mais ce serait un peu moins le cas des personnes qui ont acquis des compétences transférables dans un plus grand nombre de domaines. Parallèlement, la question d'acquérir de l'expérience dans un type de travail particulier est une préoccupation plus importante pour ceux et celles qui en sont au début de leur carrière par rapport aux personnes qui peuvent compter sur une expérience de travail plus grande.

Par contraste, un pourcentage moins élevé de répondants et répondantes du RP (31 % c. 46 % pour les autres) ont accepté l'emploi parce qu'ils y voient une possibilité d'entrer à la FPF. Cette différence peut être attribuable au fait que de nombreuses personnes du RP en sont au début de leur carrière et, par conséquent, ne font pas de grandes distinctions quant à l'employeur, mais veulent simplement obtenir un bon emploi. Dans la même veine, seulement 19 % du groupe du RP c. 30 % des autres ont accepté cet emploi pour le salaire. Là encore, le salaire peut ne pas être aussi important pour les membres de ce groupe qui en sont au début de leur carrière et qui accordent plus d'importance à l'acquisition d'expérience et aux autres possibilités. Ces résultats sont différents de ceux d'une étude récente menée par le Corporate Leadership Council (1999 :16-17) aux États-Unis, qui constate que la rémunération est le facteur le plus important

⁷ Douglas Booker, Kathy Malizia, Leah Ben-Porat, Deborah Yin et Andrea Chatterton (mai 2001) *La prochaine vague de recrutement : Sondage d'opinion auprès des étudiants et étudiantes ayant un emploi dans la fonction publique, été 2000*, Direction de la recherche, Commission de la fonction publique, www.psc-cfp.gc.ca/research/surveys/students/final_f.htm.

dans les décisions en matière d'emploi chez les employés de grande valeur.⁸ Une explication possible de cette divergence est le fait que les nouvelles recrues du RP viennent d'arriver sur le marché du travail alors que les participants et participantes visés par l'étude du CLC englobent des personnes qui en sont à diverses étapes de leur carrière.

3.7 Satisfaction à l'égard de l'emploi

On a posé aux participants et participantes au sondage une série de questions concernant leur satisfaction quant au travail à la FPF et plus particulièrement au sujet de leur emploi. Le plus haut niveau de consensus entre les nouvelles recrues du RP a été atteint dans les réponses aux cinq éléments suivants : la FPF appuie la diversité en milieu de travail (91 %), assure suffisamment de souplesse pour maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (89 %), offre un large éventail d'emplois (89 %), offre d'excellents avantages sociaux (85 %) et fait un travail intéressant (83 %). Les éléments au sujet desquels le consensus est moins élevé sont : la FPF prend des décisions d'embauche dans un délai raisonnable (23 %) et offre des salaires concurrentiels par rapport au secteur privé (29 %).

On note également des différences entre le groupe du RP et les autres personnes au sujet de deux éléments. Les personnes recrutées dans le cadre du programme de RP (56 %) étaient plus enclines que les autres (44 %) à dire que le moral des membres de l'effectif de la FPF est bon. Cette différence peut refléter la situation de sécurité d'emploi des nouvelles recrues du RP par rapport à celle des autres personnes qui ont tout d'abord été embauchées pour une période déterminée, laquelle a été convertie ensuite en période indéterminée. Par contraste, les participants et participantes au RP (29 %), moins que les autres personnes (42 %), étaient d'avis que la FPF offre des salaires concurrentiels comparativement au secteur privé. La réponse des nouvelles recrues du RP à cet énoncé est une preuve de leur sensibilisation à la FP par rapport au « secteur privé » pour ce qui est des salaires. Toutefois, il est difficile de déterminer s'ils avaient cette opinion avant d'avoir commencé à travailler ou, dans le cas contraire, cette situation indiquerait que de nombreuses pressions sont à l'oeuvre (p. ex., perception du public, influence des médias et renseignements anecdotiques).

Les réponses aux questions portant sur certains aspects particuliers de l'emploi des répondants et répondantes varient selon qu'ils ont participé ou non à la campagne de RP. Par exemple, les personnes qui ont participé au programme (33 %) sont moins portées que les autres (44 %) à affirmer que leur emploi leur permet de bien utiliser les connaissances acquises dans le cadre de leur programme d'études. *Cette différence peut être attribuable aux attentes plus élevées des nouvelles recrues du RP vis-à-vis d'une certaine correspondance entre leurs études et leur emploi.* En ce qui a trait à l'avancement professionnel, un pourcentage plus élevé de nouvelles recrues du RP (75 % c. 62 %) sont d'avis que leurs chances de promotion sont bonnes. Les participantes et participants au RP sont également plus nombreux (57 % c. 52 %) à dire que leur ministère ou leur organisme favorise le perfectionnement professionnel. Les nouvelles recrues issues de la campagne de RP peuvent envisager ces perspectives de façon plus positive que les

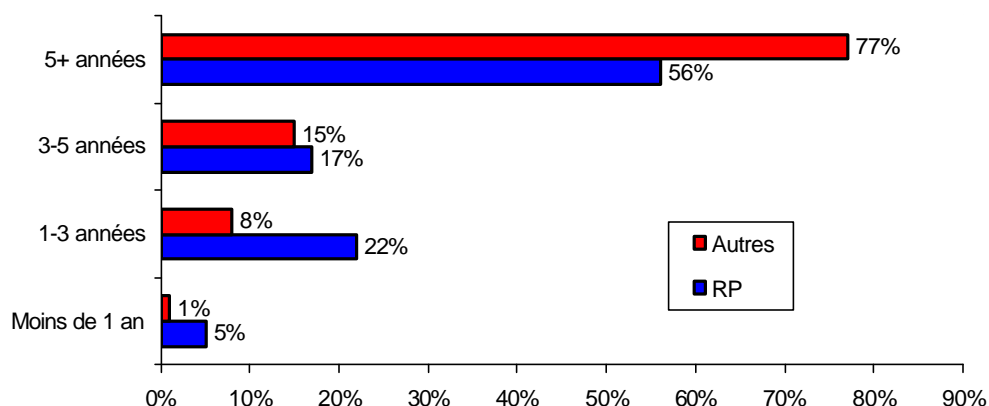
⁸ Corporate Leadership Council (1999) *Executive Overview of The Compelling Offer: Salient Findings from a Quantitative Analysis of the Career Preferences and Decisions of High Value Employees, Workforce Commitment Series Volume 3*. Un employé « de grande valeur » possède au moins une des qualités suivantes : rendement supérieur, compétences supérieures et/ou très prometteur pour l'organisation (p. vii).

autres en raison de leur inexpérience du marché du travail tel que le démontre « l'effet de halo », selon lequel les perspectives apparaissent plus intéressantes à cette étape de leur carrière – perception qui pourrait changer au fil de celle-ci.

3.8 Plans de carrière

On a constaté de grandes différences entre les nouvelles recrues du RP et les autres personnes quant à leur intention de demeurer au sein de la FPF. Comme le montre le graphique 6 ci-après, les nouvelles recrues du RP sont beaucoup plus nombreuses à manifester l'intention de quitter dans un proche avenir que les autres nouvelles recrues. Par exemple, un pourcentage plus élevé (22 %) de nouvelles recrues du RP, par rapport aux autres (8 %) ont indiqué qu'elles prévoyaient demeurer à la FPF seulement pendant un à trois ans. Fait qui est peut-être plus alarmant : 5 % des recrues du RP prévoient demeurer au service du gouvernement moins d'un an comparativement aux prévisions de départ des autres nouvelles recrues (1 %). Cette différence considérable entre les deux groupes laisse croire que les recrues du RP présentent un plus grand risque de départ de la fonction publique que les autres nouvelles recrues. Ce haut taux de départ éventuel chez les recrues du RP est problématique compte tenu de la difficulté à attirer des jeunes à la fonction publique et des investissements faits pour recruter les nouveaux diplômés.

Graphique 6 : Intention de demeurer à la FPF - Comparaison entre les nouvelles recrues du RP et les autres (n=941)



Il est important de noter que cette tendance correspond à une plus grande mobilité professionnelle chez les personnes plus jeunes. En outre, il y a trois principaux facteurs de maintien en poste chez les nouvelles recrues qui sont liés aux motifs de la population du RP : (1) haut niveau de scolarité, (2) nouvel employé à la FP et (3) l'âge.

On a demandé aux participants et participantes au sondage qui avaient signalé vouloir quitter dans les trois ans de préciser l'importance d'une série de motifs justifiant leur décision de chercher un autre emploi. On a relevé des différences entre les participants et participantes au RP et les autres au sujet de cinq énoncés. Par exemple, les nouvelles recrues du RP (44 %), plus que les autres (24 %), ont indiqué que l'obtention d'un travail plus significatif est une raison importante justifiant leur décision de chercher un emploi à l'extérieur de la FPF. Toutefois, les nouvelles recrues du RP (4 %) étaient moins portées que les autres (13 %) à considérer important

le fait de vouloir échapper à des problèmes avec leur supérieur immédiat. Parallèlement, un pourcentage plus faible de participants et participantes du RP (17 %) que les autres (31 %) jugent important le fait de vouloir accéder à de meilleures possibilités de formation. Par contraste, un pourcentage plus élevé de ces nouvelles recrues du RP qui ont l'intention de quitter (37 % c. 19 %) ont signalé que gagner plus d'argent était une raison importante. Un fait intéressant à noter : le salaire n'était pas un facteur important pour accepter leur emploi, mais en devient un dans leur intention de quitter. La situation saine du marché du travail au moment du recrutement des répondants et répondantes à des postes de durée indéterminée, soit entre 1999 et 2000, pourrait avoir un lien avec ce résultat. En d'autres mots, le taux de chômage et la demande de compétences particulières sur un marché du travail élargi a une incidence sur la perception des personnes quant à la valeur de leurs compétences et de leur employabilité. En outre, une autre explication pourrait être qu'après avoir acquis quelques années d'expérience de travail au gouvernement, ces personnes cherchent des possibilités d'accroître leur revenu, et qu'elles sont plus susceptibles de trouver ce genre de revenu dans le secteur privé de l'économie.

4.0 Conclusion

Malgré une évaluation globale positive du travail dans la FPF chez tous les participants et participantes au sondage, il y a moins de nouvelles recrues du RP (33 %) que les autres (44 %) qui estiment que leur travail leur permet d'utiliser pleinement les connaissances acquises dans le cadre de leurs études. Cette préoccupation croissante à l'égard du travail dans un poste qui fait appel aux compétences et capacités personnelles, que l'on retrouve chez tous les membres de l'effectif laisse croire qu'il faudrait se pencher sur cette absence de correspondance entre les études et l'emploi et plus particulièrement en ce qui a trait au recrutement et au maintien en poste des participants et participantes au RP.

Ce sondage révèle que le maintien en poste de nouvelles recrues du RP présente un défi. C'est, en effet, une source de préoccupation compte tenu des ressources importantes qui sont investies pour attirer ces recrues à la FPF. Des mesures visant à améliorer la correspondance entre leurs compétences et études et les emplois pourraient permettre de régler ce problème à long terme. En outre, bien que le salaire soit une préoccupation importante au moment de l'offre d'emploi, après avoir acquis une certaine expérience au sein de la fonction publique fédérale, les nouvelles recrues du RP ont signalé que gagner plus d'argent était un facteur clé pour quitter dans les trois premières années. Cette constatation soulève la question de savoir comment les personnes passent de préoccupations intrinsèques (p. ex., travailler dans son domaine d'études) à des motivations plus extérieures (p. ex., rémunération plus élevée). D'autres travaux de recherche portant sur l'expérience de travail des nouvelles recrues du RP permettraient de réunir des données qualitatives (p. ex., entrevues et groupes de consultation) et ainsi, nous pourrions mieux saisir la nature de ce dilemme.

Ce rapport fait ressortir les différences qui existent entre les nouvelles recrues du RP et les autres quant à leur expérience et à leurs plans de carrière. Fait plus important, l'expérience initiale de ce groupe, agencée à leur plus grande mobilité professionnelle à ces premières étapes de leur carrière, aura une grande influence sur leurs intentions dans un proche avenir et, de ce fait, nous oblige à être sensibilisés davantage à leurs préoccupations. L'enthousiasme de ces recrues est à la hausse lorsqu'ils commencent à travailler à la FP, il n'en tient qu'à nous de maintenir cet enthousiasme, et partant, d'augmenter les chances qu'ils décident de faire carrière au sein de l'organisation.