

## ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE TEGC

RAPPORT PROVISOIRE SUR LES CONSTATATIONS – MARS 2019

### I. INTRODUCTION

#### OBJET

Le présent rapport présente les constatations provisoires d'une analyse de l'environnement entreprise par le projet Transformation Emplois du gouvernement du Canada (TEGC) dans le cadre de son travail de découverte de la phase 0.

#### CONTEXTE

[GRAB YOUR READER'S ATTENTION WITH A GREAT QUOTE FROM THE DOCUMENT OR USE THIS SPACE TO EMPHASIZE A KEY POINT. TO PLACE THIS TEXT BOX ANYWHERE ON THE PAGE, JUST DRAG IT.]

La Commission de la fonction publique (CFP) s'emploie actuellement à transformer la plateforme de recrutement du gouvernement du Canada (GC). Le système actuel est désuet et ne répond plus aux besoins des demandeurs d'emploi, des gestionnaires d'embauche et des professionnels en ressources humaines, particulièrement à l'ère numérique. Au

cours de la dernière année, l'équipe de TEGC a tenu des séances de mobilisation, a recueilli les besoins fonctionnels et a mené d'autres activités de découverte dans le cadre de la phase 0 (pré-projet), qui se terminera en 2020. Les travaux effectués dans le cadre de projets antérieurs de la CFP, comme l'interface de la Nouvelle orientation en dotation (iNOD), sont également mis à profit. Le projet iNOD était un prototype conceptuel d'exploration faisant appel à la réflexion conceptuelle pour définir les besoins des utilisateurs; cette étape d'idéation progresse maintenant vers la mise en œuvre de la solution dans le cadre du projet TEGC. Diverses solutions et approches sont explorées, qu'il s'agisse de systèmes de suivi des candidats (SSC) complets ou de modules de recrutement pour des solutions complètes de gestion du capital humain (GCH).

L'objectif de cette analyse de l'environnement est d'examiner les tendances, les nouveaux enjeux et les possibilités en matière de solutions de recrutement. Ces travaux visent à permettre une compréhension approfondie du sujet et à cerner les principales observations et les risques clés qui éclaireront la phase de découverte pré-projet de Transformation Emplois GC.

#### PROCESSUS

Afin d'appuyer la prise de décisions fondées sur des données probantes, cette analyse environnementale provisoire repose sur quatre sources principales d'information :

- examen de la documentation – analyse et examen des documents clés, y compris les travaux de recherche de l'industrie;

# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE TEGC

## RAPPORT PROVISOIRE SUR LES CONSTATATIONS – MARS 2019

- entrevues de spécialistes et réunions de recherche avec des experts en la matière et d'autres clients des solutions de recrutement de la fonction publique (en cours);
- résultats de la demande de renseignements (DR) pour le projet TEGC, qui a été affichée sur le site achatsetventes.gc.ca en octobre 2018, afin d'examiner ce qui existe actuellement dans le secteur privé en matière de solutions de recrutement;
- examen des études de cas sur des projets semblables qui ont été entrepris à l'international (à noter qu'un examen par un tiers des études de cas sur les initiatives internationales de modernisation du recrutement dans le secteur public est en cours).

### PLAN DU RAPPORT

- Section II : Résumé des principales activités et constatations
- Section III : Principales observations
- Section IV : Conclusion
- Annexes : liens vers les ressources consultées, un document de découverte de TEGC sur la DR et les démos des fournisseurs, ainsi que des rapports sommaires de TEGC.

## II. RÉSUMÉ DES PRINCIPALES ACTIVITÉS ET CONSTATATIONS

- **Entrevue avec USA Jobs** : une réunion a eu lieu le 31 mai 2018 entre TEGC et USAJOBS, qui est exploité par l'Office of Personnel Management (OPM), pour poser des questions sur la récente revitalisation de leur site Web de recrutement, comme la façon dont ils ont abordé la transformation et les consultations avec les utilisateurs, les options qu'ils ont envisagées, les facteurs décisionnels, l'approche de mise en œuvre et les leçons apprises. (Voir les annexes 1, 2 et 3)

La transformation s'est opérée dans leur interface de recrutement — le portail par lequel les demandeurs accèdent à de l'information sur les possibilités de carrière dans les organismes fédéraux et échangent de l'information sur leurs capacités. Derrière ce portail, l'OPM utilise un logiciel de suivi des candidats et des solutions d'évaluation qui sont des produits commerciaux distincts.

Pour mener le travail de découverte, l'OPM a adopté une approche de conception axée sur l'humain afin de déterminer pourquoi un portail qui est censé [traduction] « guider les citoyens pour qu'ils trouvent l'emploi idéal et aider les organismes fédéraux à identifier les travailleurs qualifiés et passionnés » était en réalité [traduction] « un labyrinthe qui isole souvent les candidats des gestionnaires recruteurs. » L'objectif était d'améliorer la capacité des personnes qualifiées à être embauchées au gouvernement en repensant l'expérience utilisateur afin qu'USAJOBS puisse être le guide qu'on voulait qu'il soit. (À noter que même si tous les emplois aux États-Unis sont affichés dans un seul portail, l'embauche est décentralisée vers les agences et organismes. Ces derniers choisissent d'utiliser les services de suivi et d'évaluation des candidats de l'OPM ou ceux d'un autre fournisseur.)

# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE TEGC

## RAPPORT PROVISOIRE SUR LES CONSTATATIONS – MARS 2019

À partir des résultats d'entrevues individuelles avec des candidats et des consultations menées auprès de gestionnaires recruteurs et de spécialistes du gouvernement (p. ex., en leur demandant pourquoi environ 37 % des candidats abandonnent USAJOBS en raison de la confusion et de la complexité du site) et en appliquant les pratiques LeanUX, le laboratoire d'innovation de l'OPM a identifié 5 000 points de données qui ont été synthétisés dans six piliers de conception et 17 recommandations de changement pour USAJOBS et le système d'embauche plus vaste de la fonction publique des États-Unis.

L'OPM a décidé d'améliorer son site actuel, qui a été construit à l'interne sur une plateforme Oracle, afin de maintenir un contrôle complet de la protection des renseignements personnels et un accès complet aux données. Il a été décidé d'investir environ le quart de leur financement dans des fonctions définies dans le cadre des consultations sur l'expérience utilisateur. Voici les principales leçons :

- limiter l'accès aux données et aux droits relatifs aux données lors de l'impartition;
  - mettre l'accent sur les versions itératives (c.-à-d. grappes de versions à court, moyen et long terme) pour introduire le changement plus rapidement et mieux répondre aux attentes;
  - assurer une immersion en leadership pour une meilleure compréhension et une plus grande adhésion;
  - le sacrifice des données durant le développement entraîne un préjudice à long terme pour les idées opérationnalisées.
- **Rencontres entre Stephanie Poliquin, vice-présidente de la CFP, et des représentants du gouvernement de la Nouvelle-Zélande et de la Commission de la fonction publique de l'Australie :** M<sup>me</sup> Poliquin s'est rendue en Nouvelle-Zélande et en Australie en février 2018 pour y rencontrer ses homologues.

La plateforme de recrutement de la Nouvelle-Zélande n'est pas obligatoire (c.-à-d. que les ministères et organismes ne sont pas tenus de l'utiliser). À l'origine, elle visait à réduire les coûts d'impression. Elle soutient la gestion des candidats et son utilisation est gratuite pour les organismes, dont certains ont leur propre plateforme. Aucune transformation n'est en cours, mais la Nouvelle-Zélande étudie l'utilisation de la ludification (c.-à-d. l'application d'éléments typiques du jeu à d'autres domaines d'activité pour encourager la mobilisation à l'égard d'un produit ou d'un service) afin de permettre aux candidats d'évaluer si le fait de travailler pour le gouvernement est une bonne solution et de dépister les candidats.

Pour la Commission de la fonction publique de l'Australie, le temps nécessaire pour recruter et attirer/maintenir en poste des personnes handicapées est une priorité. Un nouveau portail a été mis au point (où tous les emplois sont affichés), mais les organismes gouvernementaux ont leur propre solution de recrutement électronique. Le nouveau portail (qui n'est pas un système de suivi des candidats) renferme certains des renseignements qui figurent dans l'affiche du SRFP : ministère, compétences requises et échelle salariale. Les candidats peuvent faire une recherche dans ces trois catégories et sont dirigés vers une page intermédiaire contenant plus de renseignements. Ensuite, si le candidat souhaite poursuivre, il est dirigé vers la plateforme de recrutement de l'organisme d'embauche. Le processus de renouvellement du portail a été un projet d'une durée d'un an où le gros des efforts a été déployé dans les quatre à cinq derniers mois. Au chapitre des leçons apprises, les fonctionnaires australiens ont souligné que lorsqu'ils entreprennent une transformation, il faut indiquer très clairement dès le début ce qui est effectivement réalisé — les attentes doivent être claires. Ils ont réitéré l'importance d'avoir une stratégie de gestion du changement dès le départ.

# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE TEGC

## RAPPORT PROVISOIRE SUR LES CONSTATATIONS – MARS 2019

- La **DR de TEGC et les démos des fournisseurs** : L'objectif de la DR, qui a été affichée le 24 octobre 2018, était d'examiner ce qui existe actuellement dans le secteur privé au chapitre des solutions de recrutement et de donner aux entreprises de l'industrie du recrutement l'occasion de faire une démonstration du fonctionnement de leurs solutions. La DR a permis d'obtenir de l'industrie des renseignements cruciaux pour TEGC concernant les tendances en recrutement et les défis potentiels auxquels le projet pourrait être confronté.

Les invitations à participer ont été envoyées à plus de 30 participants des directions générales de la CFP, ainsi qu'à l'équipe des RH et de la paie de la prochaine génération dirigée par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Conformément à la DR, sept fournisseurs ont demandé à faire des démonstrations en personne à l'équipe de TEGC. Parmi ces fournisseurs, cinq offraient des systèmes de suivi des candidats (SSC) complets, deux offraient des outils complémentaires pour un SSC existant et trois offraient des solutions complètes de gestion du capital humain (GCH), depuis l'embauche jusqu'au départ à la retraite.

Les fournisseurs de solutions de recrutement répondaient à 73 besoins fonctionnels obligatoires et à 27 besoins fonctionnels préférables, ainsi qu'à des besoins non fonctionnels. (Un résumé détaillé des résultats figure à l'annexe 4.)

Parmi les cinq fournisseurs offrant des solutions complètes de SSC :

- aucun n'a indiqué un besoin auquel il ne pouvait pas du tout répondre;
- tous ont indiqué qu'ils pouvaient répondre à 23 besoins, mais l'un des fournisseurs ne répondait pas à tous les besoins, de sorte que ce nombre pourrait être plus élevé;
- le pourcentage le plus élevé des besoins globaux pouvant être satisfaits par un même fournisseur de SSC était de 96 %;
- le pourcentage le plus élevé des besoins obligatoires pouvait être satisfaits par un même fournisseur de SSC était de 98,6 %;
- trois ont indiqué qu'ils répondaient chacun à plus de 79 % des besoins globaux.

La plupart des solutions de recrutement avec SSC couvrent les fonctions de base de l'affichage des offres d'emploi, de la présentation en ligne de la candidature, de la présélection des candidats, des communications avec les candidats, du suivi des candidats, de la gestion des flux de travail, des lettres d'offre en ligne et d'intégration. Des fonctions d'évaluation plus complexes étaient également offertes, notamment par l'intermédiaire de capacités d'intégration avec des fournisseurs de services d'évaluation externes.

Tous les systèmes étaient hautement configurables par le client sans qu'il soit nécessaire d'effectuer du codage. La personnalisation, en revanche, entraînerait une augmentation des coûts et était rarement disponible dans les logiciels infonuagiques sous la forme de produits logiciels en tant que services (SaaS). Les cinq fournisseurs de solutions avec SSC offrent des solutions infonuagiques/SaaS. Il convient de noter que l'utilisation de l'infonuagique et des SaaS (logiciels en tant que services) est conforme aux normes architecturales du GC pour l'harmonisation numérique, en particulier celles qui exigent l'utilisation de l'infonuagique dans l'architecture technologique. Les normes du GC accordent la préférence aux SaaS (nuage public), puis à la plateforme en tant que service (PaaS) (nuage hybride), suivie de l'infrastructure en tant que service (IaaS) (nuage privé) et enfin des solutions non nuagiques (sur place).

# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE TEGC

## RAPPORT PROVISOIRE SUR LES CONSTATATIONS – MARS 2019

### Points saillants sur les capacités

Voici un aperçu des capacités que nombre des fournisseurs de solutions avec SSC permettaient ou prenaient en charge :

- une interface de programmation d'applications (API) ouverte offrant un haut niveau d'interopérabilité avec d'autres systèmes et plateformes;
- des tableaux de bord visuels par rôle (c.-à-d. chercheur d'emploi, gestionnaire recruteur, conseiller en RH);
- une expérience utilisateur uniforme d'un mode de prestation à l'autre (appareils mobiles), y compris pour ce qui est de la capacité de postuler des emplois via un appareil mobile;
- des options pour promouvoir les emplois sur les tableaux d'affichage d'offres d'emploi, dans les plateformes de réseautage professionnel et de médias sociaux, ainsi que dans les établissements d'enseignement;
- une auditabilité (vérifiabilité) à 100 %;
- des fonctions analytiques unifiées et avancées, y compris dans quelques cas l'ACS++;
- un environnement de type « bac à sable » pour les essais avant d'activer la mise à jour;
- la planification des RH, en particulier par l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) pour appuyer, par exemple, la prévision de l'attrition, l'embauche prédictive avant l'offre d'emploi (c.-à-d. la disponibilité des compétences d'après les CV se trouvant actuellement dans le système et selon l'information sur le marché du travail), et pour donner un aperçu du comportement des chercheurs d'emploi afin d'optimiser la portée;
- l'optimisation de l'affichage des offres d'emploi, avec
  - des gabarits/modèles d'avis d'offre d'emploi et la capacité de créer des bibliothèques de compétences,
  - des capacités d'analyse (langue commune, grammaires, préjugés sexistes),
  - des champs et des questionnaires de présélection configurables, les renseignements sur l'employeur en format multimédia (p. ex., vidéos) et
  - des capacités de recherche de curriculum vitae en fonction de critères qui, lorsqu'ils sont remplis, déclenchent l'envoi de courriels de type « push » contenant un lien vers une offre d'emploi;
- l'optimisation du processus d'embauche, notamment
  - des capacités de collaboration au sein de l'équipe d'embauche,
  - des outils de suivi des communications avec les candidats,
  - des fonctions intégrées de planification des entrevues et des tests/examens,
  - des flux de travail très configurables pour les flux simultanés ou séquentiels et assortis de déclencheurs automatisés, par exemple pour assurer la conformité des processus (p. ex., les autorisations d'utilisation des résultats d'évaluation et de tests),
  - la configurabilité des rangs de priorité ou des indicateurs de priorité à l'interne,
  - des capacités intégrées d'évaluation avec le concours de fournisseurs de services d'évaluation externes,
  - des éditeurs de lettres d'offre et
  - une fonction de signature numérique;
- l'optimisation de l'expérience utilisateur pour le chercheur d'emploi, y compris la capacité

# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE TEGC

## RAPPORT PROVISOIRE SUR LES CONSTATATIONS – MARS 2019

- de présenter rapidement sa candidature en parcourant le curriculum vitæ pour saisir automatiquement les renseignements de base dans le profil du candidat, ainsi que la capacité de transférer dans le profil des renseignements provenant d'autres plateformes (p. ex., LinkedIn),
- de déclarer soi-même ses besoins en matière d'accommodements/mesures d'adaptation,
- de téléverser des documents comme des diplômes et des certificats,
- de vérifier l'état d'avancement du traitement de la demande sur le tableau de bord du chercheur d'emploi et
- dans le cas de l'un des fournisseurs, de recevoir de l'information à valeur ajoutée visant à accroître le trafic vers les offres d'emploi du GC en fonction du profil du chercheur d'emploi, de l'activité d'historique et de l'IA, comme des recommandations de formation ou de l'information sur le cheminement de carrière que d'autres personnes ayant des profils similaires ont suivi.

### Dimension nécessitant un examen plus approfondi

Les constatations de l'exercice de DR font ressortir la nécessité de recueillir davantage d'information sur les aspects suivants :

- **Protection des renseignements personnels** – il faut plus d'information sur la protection des renseignements personnels et la façon de gérer les rôles, comme la capacité de consulter les résultats d'évaluation dans les profils, de prendre connaissance des renseignements médicaux et de restreindre l'accès aux pièces jointes.
- **Accessibilité** – la compatibilité avec des normes d'accessibilité élevées (WCAG 2.0 AA) est plus courante dans les solutions frontales destinées au public que dans les solutions dorsales.
- **Langues officielles** – la capacité de déterminer la préférence linguistique existe, mais aucune solution n'offre la possibilité d'élaborer des affichages d'offres d'emploi dans les deux langues côte à côte.
- **Production de rapports** – bien que la plupart des fournisseurs offraient des capacités et des modèles de production de rapports intégrés dans leurs applications, la capacité relative à l'information sur l'accès, aux personnalisations ou aux demandes de modification à ces modèles était limitée, ce qui rendait difficile l'évaluation des comparaisons avec les capacités actuelles de production de rapports.
- **IA** – il faut plus d'information sur la façon dont les caractéristiques de l'IA de certaines solutions fonctionnent et peuvent être appliquées pour atténuer les risques liés à l'impartialité et à la sélection équitable.

### Tendances et leçons apprises

Au chapitre des tendances observées et des leçons apprises en matière de recrutement, l'exercice de DR a permis d'obtenir l'information suivante :

- Les attentes du public en matière de facilité d'accès et d'utilisation sont façonnées par d'autres services en ligne populaires, ce qui accentue l'impatience à l'égard des processus à plusieurs étapes et des interfaces non intuitives.

# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE TEGC

## RAPPORT PROVISOIRE SUR LES CONSTATATIONS – MARS 2019

- Une personnalisation et des restrictions excessives de la part de l'organisation cliente peuvent transformer un système facile à utiliser en un système non intuitif et laborieux à utiliser.
  - La mise à l'essai itérative d'une solution par les utilisateurs est essentielle.
  - Si trop de groupes d'utilisateurs sont créés au début de la transition vers une nouvelle solution, il peut y avoir une perte importante d'efficacité dans les flux de travail. Il est important de simplifier les approbations dans le système et d'adopter une approche holistique et allégée à l'égard des processus.
  - Les frais de service liés à l'utilisation de modules dans les solutions de GCH (depuis l'embauche jusqu'au départ à la retraite) de plus grande taille peuvent être en sus et peuvent faire augmenter les coûts rapidement.
  - Il ne faut pas sous-estimer la nécessité pour l'organisation cliente de se doter du personnel nécessaire pour appuyer les versions et les améliorations trimestrielles dès le début de la transition vers une nouvelle solution.
  - Le réseautage social devient un élément clé du recrutement.
  - Pour les nouveaux employés, la transition de la lettre d'offre à l'intégration à l'effectif est une période cruciale. C'est généralement au cours des six premiers mois de son nouvel emploi que le titulaire décide de rester ou non.
- **Analyse préliminaire de l'environnement et étude de marché :** De février à juin 2018, l'équipe de TEGC a mené des recherches préliminaires fondées sur des sources ouvertes d'information et d'analyse afin d'examiner les tendances en matière de recrutement et les caractéristiques des stratégies de recrutement fructueuses, ainsi que la gamme de produits technologiques de recrutement et leurs principaux facteurs de différenciation.

### Tendances en matière de recrutement

Les employeurs reconnaissent la relation entre la qualité du talent et le rendement opérationnel, mais les sondages indiquent que la plupart ne croient pas qu'ils recrutent des personnes très talentueuses et que parmi les employeurs qui recrutent effectivement des personnes très talentueuses, peu croient pouvoir les conserver. À peine le quart d'entre eux croient que leurs stratégies actuelles d'acquisition et de maintien en poste fonctionneront, d'autant plus que le départ des baby-boomers expérimentés et la demande de compétences plus perfectionnées dictée par la technologie s'accélèrent. (Voir l'annexe 9)

**Stratégies qui ciblent les rôles clés** – En tirant parti de la technologie, on peut « gagner la guerre pour l'obtention de talents », mais tout aussi importantes sont les stratégies pour attirer et maintenir en poste les employés les plus performants et les spécialistes. Celles-ci sont axées sur les « quelques domaines critiques où meilleures personnes ont le plus d'impact » et accordent la priorité aux objectifs à moyen et à long terme plutôt qu'à la satisfaction des besoins immédiats. Il en a résulté que l'équilibre des pouvoirs dans le processus d'embauche s'éloigne des employeurs au profit des candidats, en particulier ceux qui possèdent ces compétences essentielles. Les stratégies de recrutement efficaces mettent l'accent sur les rôles où la proposition de valeur de l'employé (PVE) – c.-à-d. ce que les employés obtiennent pour ce qu'ils donnent – a le plus grand impact. La PVE doit en soi refléter une compréhension approfondie de ce que l'organisation a à offrir et ce qui attirera le talent recherché pour les rôles clés – la PVE doit être « distinctive, ciblée et réelle ». De plus en plus, les possibilités de perfectionnement technique, les projets spéciaux, un milieu de travail détendu et informel et l'absence de tâches administratives sont plus

# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE TEGC

## RAPPORT PROVISOIRE SUR LES CONSTATATIONS – MARS 2019

attractifs pour les candidats éventuels à des postes clés exigeant des compétences spécialisées que les horaires flexibles, la sécurité d'emploi ou même une rémunération plus élevée. (Voir les annexes 9 et 16)

**Accent mis sur l'expérience du candidat** – L'analyse des caractéristiques des stratégies efficaces de recrutement en fonction du rôle indique qu'elles mettent l'accent sur l'expérience du candidat afin de s'assurer que les principaux employeurs de personnes talentueuses sont engagés et disposés à consacrer le temps et les efforts nécessaires au processus de recrutement. Il s'agit de faire passer l'effort des candidats du début du processus aux étapes finales, une fois qu'ils savent qu'ils ont une chance raisonnable d'obtenir le poste. Il s'agit de processus et de solutions qui façonnent les attentes dès le départ, ce qui permet aux candidats de comprendre la durée du processus de présentation d'une candidature et ce que cela implique, de clairement savoir ce que sont les responsabilités liées au poste et de déterminer ou d'évaluer eux-mêmes, bien avant de postuler, si l'organisation d'embauche, sa culture et les possibilités d'emploi offertes leur conviennent (Remarque : certaines de ces capacités « frontales » sont mises à profit par des employeurs du secteur public canadien : voir l'annexe 15.) Pour les candidats qui « s'éliminent » eux-mêmes, un soutien peut être offert, comme se joindre à une communauté de talents ou de fournir des ressources d'information pour les aider dans leur recherche d'emploi. En réduisant ainsi le nombre de candidats, les employeurs peuvent consacrer plus de temps et d'efforts à l'entrevue et à l'évaluation d'un plus petit nombre de candidats mieux adaptés au rôle, à l'organisation et à la culture. (Voir l'annexe 10)

**Renforcement de l'évaluation** – Les employeurs qui cherchent à améliorer leur rendement en attirant et en maintenant en poste des employés très performants expérimentent de nouvelles façons de renforcer la qualité de l'évaluation des candidats et de corriger les limites inhérentes à l'entrevue formelle d'emploi. Il peut s'agir, par exemple, d'évaluations en ligne des compétences générales, d'« auditions » d'emploi où les employeurs rémunèrent les candidats pour un travail réel afin que leurs compétences puissent être observées en action, d'entrevues informelles en contexte social donnant aux candidats l'occasion de converser avec le gestionnaire recruteur, d'évaluations de la réalité virtuelle immergeant les candidats dans des environnements simulés 3D pour tester leurs compétences de façon normalisée, ainsi que d'entrevues vidéo, enregistrées ou en direct. Des évaluations de meilleure qualité offrent aux employeurs de meilleures perspectives pour atteindre leurs objectifs de maintien en poste et appuient l'effort visant à améliorer la diversité, l'inclusion et l'appartenance au sein de leur effectif. (Voir l'annexe 14)

**Données IA** – Les données permettant de mieux comprendre tous les enjeux et problèmes et de s'y attaquer – qu'il s'agisse de l'attrition et des lacunes en matière de compétences ou de questions liées aux désirs des employés et aux offres d'emploi – jouent un rôle plus important dans la conception des stratégies de recrutement. À l'aide de multiples sources comme les sondages auprès des employés, les résultats des entrevues 360 et les antécédents en matière de rémunération et de promotion, les employeurs utilisent des données sur l'acquisition de talents pour accroître le maintien en poste, combler les lacunes en matière de compétence, élaborer de meilleures offres, comprendre les attentes des candidats, planifier la main-d'œuvre, prévoir la réussite du candidat, évaluer l'offre et la demande de talents, comparer les mesures des talents à celles des concurrents et prévoir la demande d'embauche. À l'avenir, les employeurs s'attendent à ce que l'incidence de l'IA sur le recrutement augmente, en particulier en ce qui a trait à l'embauche et à la présélection des candidats, à mesure qu'émergeront de nouvelles sources de données (p. ex., assistants virtuels qui répondent aux questions des candidats). L'IA analyse plus rapidement davantage d'informations et automatise les tâches de faible niveau (p. ex., la vérification



# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE TEGC

## RAPPORT PROVISOIRE SUR LES CONSTATATIONS – MARS 2019

initiale). On s'attend à ce que le plus grand impact de l'IA sera de réduire le temps qu'il faut pour embaucher quelqu'un tout en permettant aux recruteurs de consacrer plus d'effort à la stratégie de recrutement et au volet humain des activités, soit d'entretenir les relations avec les candidats et de bâtir des communautés et des cultures. (Voir l'annexe 14)

**Produits de recrutement et attributs clés** – Pour obtenir une idée du nombre et de la gamme de produits dans le domaine du logiciel de recrutement, TEGC a utilisé deux moteurs de recherche logiciels accessibles au public en juin 2018 : [Capterra \(pour son logiciel de recrutement\)](#) et [Software Advice](#). À elle seule, la recherche effectuée sur Capterra a permis d'identifier 374 fournisseurs. (Voir l'annexe 6)

Voici les principales constatations tirées des deux recherches effectuées :

- Presque toutes les solutions proposées par les chefs de file du marché sont nuagiques/SaaS.
- La plupart peuvent être utilisées sur les plateformes Mac, Windows et Linux.
- La plupart comportent un lien vers des plateformes de médias sociaux selon le modèle du « pousser-tirer » (push and pull) ainsi que vers des sites d'emplois en ligne et des portails d'orientation professionnelle.
- Il existe deux principaux types de systèmes, qui diffèrent en fonction de leurs capacités :
  - les systèmes de suivi des candidats (SSC), qui visent principalement à accélérer le processus d'embauche grâce à des capacités telles que l'affichage des offres d'emploi, l'importation des curriculum vitae, l'analyse des curriculum vitae et le suivi des candidats;
  - les systèmes de recrutement, qui mettent l'accent sur la mise en rapport des candidats avec leurs clients ainsi que sur l'offre de fonctions de SSC. Parmi les autres capacités qu'offrent ces solutions de recrutement, mentionnons le portail libre-service, le marketing par courriel, l'intégration aux médias sociaux, la recherche booléenne, la vérification des antécédents, la vérification des références, la connexion de multiples utilisateurs (p. ex., gestion automatisée des flux de travail et de la conformité, création automatisée d'un bassin de candidats et suivi des candidats) et la gestion et l'établissement du calendrier des entrevues.
- Ces deux grands types de systèmes peuvent se subdiviser en deux grandes catégories de produits – les solutions autonomes de recrutement, ou un module dans une suite ou une plateforme plus vaste de systèmes de GCH (gestion du capital humain).
- Bon nombre des solutions autonomes offrent des capacités solides, novatrices et potentiellement évolutives pour les parties principales du processus (p. ex., le recrutement axé sur les chercheurs d'emploi, la publication des offres d'emploi, la présélection des candidats et l'administration d'examens au candidat et les entrevues vidéo).

L'analyse de l'industrie révèle un espace de recrutement qui évolue de façon spectaculaire et rapidement. Dans le cadre d'un examen des tendances dominantes en matière de GCH mené en 2017, Deloitte a déterminé que l'acquisition de talents et l'essor du « recruteur cognitif » constituaient le troisième élément le plus important (après la structure organisationnelle et l'apprentissage). Cette étude a mis en évidence [traduction] « une nouvelle génération de technologies cognitives [...] transformant radicalement le recrutement, qui en est aux premiers stades d'une révolution ». Les capacités cognitives tirent parti des technologies mobiles et infonuagiques et des réseaux sociaux comme LinkedIn. Elles sont centrées sur des technologies comme l'IA, l'apprentissage machine à machine, l'automatisation robotique des processus

# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE TEGC

## RAPPORT PROVISOIRE SUR LES CONSTATATIONS – MARS 2019

(RPA), le traitement du langage naturel, les algorithmes prédictifs et l'autoapprentissage. Les assistants virtuels en sont un exemple. À l'heure actuelle, l'acquisition de talents cognitifs est dominée par de petites entreprises en démarrage à solution unique, mais cette situation est susceptible de changer à mesure que de plus gros fournisseurs investiront cet espace. (Voir l'annexe 12)

L'analyse des avantages comparatifs des deux types de solutions (c.-à-d. le SSC par rapport au système de recrutement) indique que le SCC convient généralement mieux à une seule entreprise, tandis que le système de recrutement convient davantage à une organisation de recrutement ou à une agence de dotation comptant de multiples clients qui cherchent à rationaliser le processus d'embauche et à améliorer la collaboration et le service à la clientèle. Pour avoir une idée initiale de ce que les deux types de solutions offrirait en plus des capacités susmentionnées du SRFP pour les étapes clés du processus de recrutement (c.-à-d. de l'affichage à la lettre d'offre), TEGC a cartographié de façon assez générale les fonctions et caractéristiques communes des SSC et des systèmes de recrutement par rapport aux tâches actuellement permises par le SRFP. Compte tenu de la vision et des objectifs de TEGC, cette mise en correspondance initiale porte à croire que la mise en œuvre d'une solution de système de recrutement serait plus susceptible d'offrir une gamme plus complète de capacités qui permettraient d'atteindre tous les résultats de TEGC, en particulier de faciliter le recrutement simplifié, rapide et efficace dans les organisations d'embauche, de renforcer les capacités d'analyse des données et de répondre aux besoins changeants des utilisateurs. (Voir les annexes 8, 11 et 13)

- **Analyse de l'environnement – Options infonuagiques et commerciales :** Compte tenu du contexte générale de la [Stratégie d'adoption de l'informatique en nuage du gouvernement du Canada](#), en 2018, TEGC a effectué une recherche sur les caractéristiques de l'infonuagique, les modèles de service et les modèles de déploiement afin d'appuyer son analyse de ce que cela implique pour optimiser la prestation des capacités requises dans une nouvelle solution du recrutement du GC (voir l'annexe 5 – Remarque : cette analyse a été effectuée à l'aide d'une version antérieure de la Stratégie d'adoption de l'informatique en nuage du GC. Une stratégie mise à jour a été publiée le 6 juin 2018. La mise à jour est passée d'une « stratégie d'adoption du nuage approprié » à une « stratégie de l'informatique en nuage d'abord » et à une préférence accordée au modèle public de déploiement du nuage.)

Étant donné que tous les fournisseurs chefs de file du marché offrent le modèle de services SaaS, cette recherche suggère que les caractéristiques des modèles de déploiement seront un facteur critique pour TEGC. Par ordre de préférence établi dans la Stratégie d'adoption de l'informatique en nuage du GC, ces modèles sont les suivants :

- Nuage public – une offre disponible sur le marché et évaluée sur le plan de la sécurité pour l'utilisation de toutes les organisations du GC. Selon ce modèle de déploiement, les organisations partageront de manière sécurisée la location avec des sociétés privées.
- Nuage privé – une offre de nuage adaptée au GC. Selon ce modèle de déploiement, le GC sera l'unique locataire dans le nuage. Les nuages privés comprennent les nuages sur les lieux et hors des lieux, gérés par le GC ou par un tiers.
- Hors-nuage – un environnement de la TI traditionnel pour héberger des applications existantes qui ne peuvent être déployées dans un environnement en nuage.

# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE TEGC

## RAPPORT PROVISOIRE SUR LES CONSTATATIONS – MARS 2019

- Nuage hybride ou environnement de la TI – une combinaison des modèles ci-dessus. Ce modèle repose sur une approche pragmatique pour intégrer l'ancienne technologie à la technologie de l'informatique du nuage.

Ces modèles de déploiement joueront probablement un rôle important dans les options d'une nouvelle solution de recrutement proposée par TEGC. Tout en reconnaissant qu'aucun modèle de déploiement ne peut à lui seul répondre à tous les besoins du GC, la Stratégie d'adoption de l'informatique en nuage du GC met l'accent sur le déploiement de services de nuage publics comme premier choix des ministères et sur le fait que les ministères auront recours à des nuages privés lorsque les besoins ne pourront pas être satisfaits par des nuages publics (p. ex., renseignements secrets). Les avantages à tirer du modèle de déploiement de services publics de nuage défini dans la Stratégie d'adoption de l'informatique en nuage du GC sont les suivants :

- Rendement du service – L'autoapprovisionnement en ressources informatiques peut réduire considérablement le temps requis pour répondre à un besoin. Les niveaux de service fondés sur des paramètres et qui sont garantis par la conclusion d'un contrat aident à assurer des niveaux de rendement uniformes.
  - Sécurité – Les fournisseurs de services d'informatique en nuage offrent de solides fonctions de sécurité et détiennent des certifications reconnues à l'échelle internationale qu'il serait difficile pour toute organisation d'égaliser seule.
  - Innovation – De nouvelles fonctions, dont le coût est réparti sur la base d'une clientèle mondiale, sont constamment mises en œuvre. De nouvelles technologies comme les médias sociaux, les plateformes mobiles et les outils analytiques sont toutes disponibles au moyen d'abonnements sans nécessité de grands investissements en capital.
  - Agilité – Un accès rapide à des ressources informatiques à facettes multiples est offert, et ce, à la capacité requise pour mener des projets depuis la planification jusqu'à la pleine mise en œuvre.
  - Élasticité – Les services commercialisés peuvent être augmentés ou réduits en fonction du niveau de la demande; le consommateur ne paie que pour ce dont il a besoin, quand il en a besoin.
- **Rapport du BVG sur le système de paie Phénix** : TEGC a analysé plusieurs rapports et résumés sur les leçons apprises découlant du déploiement perturbé du système de paie Phénix. (Voir les annexes 17, 18 et 19)

Étant donné qu'à l'instar de Phénix, TEGC a une portée pangouvernementale, les implications les plus pertinentes découlant des constatations et des observations du rapport de 2018 du Bureau du vérificateur général du Canada intitulé *La création et le déploiement du système de paie Phénix* sont les suivantes :

- **Engagement**
  - Veiller à ce que les ministères et organismes qui utiliseront le système ou qui seront autrement touchés par celui-ci participent de façon significative à toutes les étapes de son élaboration et de son déploiement. Les mobiliser du plus tôt possible jusqu'à l'après-mise en œuvre.

# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE TEGC

## RAPPORT PROVISOIRE SUR LES CONSTATATIONS – MARS 2019

- Documenter toutes les fonctionnalités offertes que les ministères et organismes utiliseront et obtenir leur approbation à l'effet que le système répondra à leurs besoins.
- **Planification et conception**
  - Ne pas négliger la politique à l'étape de la conception/construction.
  - Lors de l'utilisation d'applications fournies par les fournisseurs, planifier l'entretien futur avant la mise en œuvre, y compris les rustines/correctifs de routine et les mises à niveau.
- **Gouvernance et prise de décisions**
  - Ne pas réduire la portée pour que cela corresponde au budget approuvé de l'initiative. Plutôt, réduire la portée au produit minimum viable (PMV) et pas plus. Si le PMV ne peut être mis en œuvre dans les limites du budget, demander des fonds supplémentaires ou annuler le projet.
  - Pour garantir l'indépendance, les activités de surveillance et de fourniture de conseils, y compris sur l'état de préparation à la mise en œuvre, ne doivent pas être assurées par le promoteur du projet. Il faut veiller à ce que la surveillance du projet soit indépendante de la structure de gestion du projet, afin que des conseils objectifs soient fournis à l'administrateur général.
  - Inclure les administrateurs généraux des ministères et organismes qui utiliseront le système ou qui seront autrement touchés par celui-ci dans la surveillance, avec un pouvoir décisionnel collectif.
  - Tirer parti de la fonction d'audit interne pour fournir aux décideurs une source d'information supplémentaire aux principaux points de décision. Documenter de façon exhaustive et uniforme les décisions clés, y compris la décision de mettre en œuvre, ainsi que les sources d'information utilisées.
- **Essais**
  - Faire l'essai complet du système et de toutes les fonctionnalités à livrer à la mise en service avec les utilisateurs finaux du système. Ne pas procéder au déploiement du système avant d'avoir terminé les essais d'acceptation par l'utilisateur, d'avoir analysé les résultats et présenté ceux-ci aux ministères et organismes et d'avoir apporté les modifications nécessaires.
  - Vérifier si le nouveau système fonctionne dans un environnement opérationnel en parallèle avec l'ancien système et avant la fermeture de celui-ci.
  - Vérifier l'efficacité de la formation.
  - Documenter et mettre à l'essai un plan d'urgence détaillé pour tous les problèmes imaginables liés au processus et au système.
- **Mise en œuvre**
  - Étendre la portée de la mise en œuvre pour y inclure la migration ministérielle vers le système et son adoption, et veiller à ce que des ressources suffisantes soient disponibles pour aider les ministères et organismes à mener à bien cette activité. Élaborer des critères d'évaluation de l'état de préparation opérationnelle de concert avec les ministères et organismes qui utiliseront le système pour s'assurer qu'ils sont robustes et

# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE TEGC

## RAPPORT PROVISOIRE SUR LES CONSTATATIONS – MARS 2019

complets et qu'il y a des données à l'appui. Être prêt à ajuster la mise en œuvre pour tenir compte des résultats de l'évaluation de l'état de préparation opérationnelle.

- Ne pas déployer le système sans avoir préalablement terminé les évaluations de la sécurité, de la protection des renseignements personnels et de l'accessibilité et mis en œuvre des mesures d'atténuation pour les risques élevés, ainsi que toute autre mesure d'atténuation requise qui aura été déterminée et qui serait temporaire.
  - Ne pas déployer le système avant que tous ses utilisateurs aient atteint l'état de préparation opérationnelle après avoir modifié leurs processus en sorte de pouvoir utiliser les fonctionnalités de la façon prévue.
- **Études de cas de projets semblables de transformation du recrutement dans le secteur public :** \*\*à venir au printemps 2019\*\*

### Caractéristiques des transformations gouvernementales réussies

Dans un document intitulé « Delivering for Citizens » qu'il a publié en juin 2018, le McKinsey Center for Government a cerné cinq caractéristiques qu'il a appelées des [traduction] « disciplines indispensables » qui sont associées à des transformations gouvernementales réussies. (Voir l'annexe 20) Ces disciplines ou dimensions indispensables sont ressorties d'entrevues menées auprès de près de 3 000 fonctionnaires des quatre coins du monde (de l'échelon des hauts fonctionnaires à celui du personnel de première ligne) ayant participé à des transformations gouvernementales au cours des cinq dernières années.

- **Un leadership engagé** – Les hauts fonctionnaires et dirigeants consacrent une énergie extraordinaire à l'effort, assument personnellement la responsabilité de la réussite ou de l'échec, prêchent par l'exemple et remettent en question les conventions établies de longue date. Le succès dépend de la transformation inspirante de ces cadres supérieurs, tandis qu'ils passent beaucoup de temps à communiquer en personne avec les personnes touchées et à écouter ce qu'elles ont à dire.
- **Un objectif et des priorités clairs** – Brosser un tableau convaincant de la destination et expliquer clairement aux fonctionnaires et aux citoyens pourquoi le changement est nécessaire. La réussite repose sur le « moins, c'est plus », en utilisant moins d'objectifs pour s'assurer que les cibles demeurent peu nombreuses, spécifiques et fondées sur les résultats.
- **De la cadence et de la coordination dans la prestation** – La réussite des transformations à opérer exige un rythme rapide mais constant, une hiérarchie à la courbe plus aplatie que ce qu'on voit d'habitude dans le secteur public, une collaboration étroite entre les différents organismes et

*En tirant des leçons de leurs succès, les gouvernements du monde entier pourraient économiser 3,5 billions de dollars d'ici 2021 tout en maintenant les niveaux actuels de qualité du service. Ou alors, ils pourraient améliorer considérablement les résultats les plus souhaités par les citoyens tout en gardant les dépenses constantes. Et, forts d'une expérience améliorée avec les citoyens, ils pourraient commencer à voir augmenter les niveaux de confiance à l'égard des institutions publiques partout dans le monde*

- Adapté de « [Delivering for Citizens – How to triple the success rate of government transformations](#) », McKinsey Center for Government, juin 2018

# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE TEGC

## RAPPORT PROVISOIRE SUR LES CONSTATATIONS – MARS 2019

fonctions et la souplesse nécessaire pour résoudre les problèmes à mesure qu'ils se posent avec une équipe de transformation habilitée et concentrée pour analyser et suivre les progrès.

- o **Une communication convaincante** – Le succès repose sur une communication bilatérale bien planifiée, approfondie et authentique avec tous les groupes touchés par le changement, en particulier les employés de l'organisation.
- o **Une capacité pour le changement** – Même lorsqu'ils sont hautement qualifiés, les services publics possèdent rarement une expertise et une expérience approfondies de la gestion du changement. La réussite dépend particulièrement de trois ensembles de compétences : la capacité de gérer des organismes de prestation de services à grande échelle et complexes; la gestion de projets et de programmes; les compétences numériques et analytiques.

### III. OBSERVATIONS CLÉS

Trois observations peuvent être tirées des résultats de l'analyse de l'environnement effectuée à ce jour dans le cadre de TEGC.

1. **Adopter et maintenir une approche centrée sur l'utilisateur** – peu importe les règles opérationnelles ou les impératifs des processus, pour réaliser pleinement les résultats de TEGC, l'expérience utilisateur final des chercheurs d'emploi, des gestionnaires recruteurs et des conseillers en RH doit être le moteur principal de la conception et du développement de solutions. L'expérience utilisateur doit :
  - a. répondre aux attentes générales quant à la facilité d'accès et d'utilisation façonnée par d'autres services en ligne, en particulier les services de recrutement en ligne que les nouveaux chercheurs d'emploi utilisent couramment (comme LinkedIn, les portails de carrière, etc.);
  - b. s'harmoniser et permettre la mise en œuvre de stratégies efficaces qui attirent et retiennent le talent d'employés et de spécialistes très performants;
  - c. faciliter un recrutement qui met l'accent sur l'effort humain en vue de l'étape finale du processus d'embauche (c.-à-d. l'étape des entrevues et évaluations, qui s'adresse à un petit nombre de candidats de fort calibre);
  - d. tenir compte de la production de données et de rapports ainsi que des besoins connexes des personnes qui travaillent à l'acquisition de talents pour accroître le maintien en poste, combler les lacunes en matière de compétences et tenir des rôles valeur ajoutée pour améliorer l'efficacité du recrutement et constituer un effectif diversifié et inclusif au sein de la fonction publique.
2. **Offrir une solution optimale** – l'équipe de TEGC sera mise au défi de déterminer une façon d'aller de l'avant qui offre toutes les capacités souhaitées, aborde les problèmes potentiels liés à la protection des renseignements personnels, à l'accessibilité, aux langues officielles, à la production de rapports et à l'IA et s'harmonise au modèle de déploiement du nuage public. Il faudra faire preuve de souplesse, peut-être avec l'aide d'un intégrateur de systèmes, pour trouver un moyen de réduire au minimum le besoin de personnalisation et les coûts que cela entraîne et d'éviter le risque d'exclure des modèles de services SaaS (logiciel en tant que service) par ailleurs concurrentiels.
3. **Recommander un modèle de déploiement** – TEGC proposera un modèle de déploiement qui convient le mieux à l'application (ou l'ensemble d'applications) de recrutement sélectionnée à mesure que la phase de découverte progressera et que les prototypes seront mis à l'essai. Si ce n'est pas le modèle privilégié de

# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE TEGC

## RAPPORT PROVISOIRE SUR LES CONSTATATIONS – MARS 2019

déploiement du nuage public qui est recommandé, il incombera à TEGC d'expliquer pourquoi, preuves à l'appui, y compris dans son analyse de rentabilisation, et ce, à la satisfaction du Conseil d'examen de l'architecture intégrée (CEAI) du GC, qui joue maintenant un rôle dans les décisions relatives à l'infonuagique.

## V. CONCLUSION

La présente analyse de l'environnement vise à appuyer la prise de décisions, la détermination des possibilités et l'analyse des risques tout au long des phases de TEGC. On prévoit que les études de cas à venir sur des transformations semblables du recrutement dans le secteur public apporteront une contribution importante à cet ensemble de connaissances, en particulier dans le domaine du risque et de l'atténuation efficace des risques.

Jusqu'à maintenant, l'exercice d'analyse de l'environnement a démontré que la CFP est bien placée pour tirer parti des leçons apprises d'autres organisations et initiatives. Bien qu'il reste beaucoup de travail à faire, TEGC est sur la bonne voie pour ce qui est d'adopter une approche de conception centrée sur le client et de travailler à des processus lean afin de réduire au minimum le besoin de personnalisations et d'optimiser les perspectives de réalisation des avantages cernés pour le modèle de déploiement de « l'informatique en nuage d'abord » (c.-à-d. l'infonuagique offrant les avantages du rendement du service, de la sécurité, de l'innovation, de l'agilité et de l'élasticité). Son approche agile s'harmonise non seulement avec les normes numériques du GC, mais elle convient aussi à un marché en évolution des fournisseurs de systèmes de recrutement caractérisé par une vaste gamme de produits novateurs. Bien qu'il en soit encore à sa phase de découverte, le projet TEGC a déjà mené de vastes activités — il a intégré les ministères et organismes clients à son modèle de gouvernance; il a mené de vastes activités de sensibilisation auprès des chercheurs d'emploi, des gestionnaires recruteurs et des conseillers en RH à l'échelle de la fonction publique afin de définir les besoins fonctionnels et il a préparé une première DR avec l'industrie.

Les activités d'analyse de l'environnement se poursuivront comme moyen continu d'éclairer l'approche et la prise de décisions de TEGC au fur et à mesure de l'élaboration itérative de la nouvelle solution de recrutement.

## ANNEXES

1. PSRS-T meeting with USAJobs 2018.docx <https://gcdocs.gc.ca/psc-cfp/lisapi.dll/link/7532369>
2. Questions from Canada for USAJobs.docx <https://gcdocs.gc.ca/psc-cfp/lisapi.dll/link/8270711>
3. USAJOBS\_User Research Findings Presentation\_May 2015\_1.pdf <https://gcdocs.gc.ca/psc-cfp/lisapi.dll/link/8271957>
4. GCJT Discovery Paper\_RFI\_FINAL.pdf <https://gcdocs.gc.ca/psc-cfp/lisapi.dll/link/8183142>
5. PSRS-T Environmental Scan - Cloud and COTS Options.pptx <https://gcdocs.gc.ca/psc-cfp/lisapi.dll/open/7911872>
6. Environmental Scan Recruiting Solutions 22 06 2018.docx <https://gcdocs.gc.ca/psc-cfp/lisapi.dll/link/8269923>
7. Acendre-Recruitment-CaseStudies\_USDA.pdf <https://gcdocs.gc.ca/psc-cfp/lisapi.dll/link/8268975>

# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE TEGC

## RAPPORT PROVISOIRE SUR LES CONSTATATIONS – MARS 2019

8. Applicant Tracking vs Recruitment Systems feb 2017.docx <https://gcdocs.gc.ca/psc-cfp/lisapi.dll/link/8269955>
9. Attracting-and-retaining-the-right-talent-Nov-2017.pdf <https://gcdocs.gc.ca/psc-cfp/lisapi.dll/link/8270238>
10. ceb-redefining-the-candidate-experience.pdf <https://gcdocs.gc.ca/psc-cfp/lisapi.dll/link/8269317>
11. Comp of Current AT and Recruit Systems with PSRS v3.docx <https://gcdocs.gc.ca/psc-cfp/lisapi.dll/link/8269626>
12. DUP\_Global-Human-capital-trends\_2017.pdf <https://gcdocs.gc.ca/psc-cfp/lisapi.dll/link/8269326>
13. FrontRunners\_ATS\_Feb18.pdf <https://gcdocs.gc.ca/psc-cfp/lisapi.dll/link/8269954>
14. linkedin-global-recruiting-trends-2018-en-us.pdf <https://gcdocs.gc.ca/psc-cfp/lisapi.dll/link/8268844>
15. OPS-CityTO-Recruitment-OnePager-20180531.docx <https://gcdocs.gc.ca/psc-cfp/lisapi.dll/link/8273050>
16. The Decisive Candidate\_ Redesigning the Hiring Process to Drive Candidate Decisi.pdf <https://gcdocs.gc.ca/psc-cfp/lisapi.dll/link/8269922>
17. Findings OAG Phoenix Review Spring 2018.docx <https://gcdocs.gc.ca/psc-cfp/lisapi.dll/link/8270040>
18. Summary of Implications OAG Phoenix Review v1 06 01 2018.docx <https://gcdocs.gc.ca/psc-cfp/lisapi.dll/link/8268654>
19. Phoenix Lessons Learned Goss Gilroy.pdf (<https://gcdocs.gc.ca/psc-cfp/lisapi.dll?func=ll&objaction=overview&objid=8356487>)
20. Delivering-for-citizens-How-to-triple-the-success-rate-of-government-transformations.pdf (<https://gcdocs.gc.ca/psc-cfp/lisapi.dll?func=ll&objaction=overview&objid=8356045>)