

Document de découverte TEGC DR et démonstrations des fournisseurs

Janvier 2019

La Commission de la fonction publique transforme la plateforme de recrutement du gouvernement du Canada (GC). Notre système actuel est désuet et ne répond plus aux besoins des chercheurs d'emploi, des gestionnaires recruteurs et des professionnels des ressources humaines, particulièrement à l'ère numérique.

Nous avons besoin d'une solution souple, moderne, inclusive et centrée sur l'utilisateur qui attire les meilleurs talents au gouvernement du Canada maintenant et dans l'avenir et qui donne aux Canadiens des chances égales de postuler des emplois au gouvernement fédéral.

La Commission de la fonction publique (CFP) fait autorité en matière de dotation dans la fonction publique fédérale en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)*. Elle favorise et protège une fonction publique non partisane, fondée sur le mérite et représentative au service de tous les Canadiens.

La CFP facilite le recrutement de Canadiens talentueux de partout au pays au nom des ministères et s'efforce de renouveler ses services de recrutement sur une base continue.

L'objectif du projet Transformation d'Emplois GC (TEGC) est de fournir au GC une solution de recrutement souple, novatrice, inclusive et centrée sur l'utilisateur qui attire les talents et répond aux besoins des chercheurs d'emploi, des gestionnaires recruteurs et des professionnels des ressources humaines.

Nous avons consulté trois groupes d'utilisateurs clés – les chercheurs d'emploi, les gestionnaires recruteurs et les professionnels des ressources humaines. Nous savons maintenant que nos intervenants veulent une expérience de recrutement simplifiée, transparente et intuitive. Nous poursuivrons ce dialogue pour colliger toutes les exigences afin d'élaborer une solution qui répond à tous nos besoins en matière de recrutement.

Document de découverte de TEGC

DR et démos des fournisseurs

L'équipe de Transformation d'Emplois GC a pu examiner différentes solutions de recrutement. Sept chefs de file de l'industrie ont participé aux démos et ont donné à l'équipe l'occasion de poser des questions et d'en apprendre davantage sur les outils qu'ils présentaient. Ces présentations aideront à mieux comprendre les besoins des utilisateurs et à déterminer les options d'achat, d'élaboration ou hybrides pour la solution de recrutement future du GC.

01

DR publiée

24 octobre 2018

02

Webinaire de la CFP

16 novembre 2018

03

Clôture de la DR

23 novembre 2018

04

Démos des fournisseurs

26 novembre au
7 décembre 2018

Objet

Le présent rapport a été préparé pour présenter les constatations de la demande de renseignements (DR) et des démonstrations des fournisseurs relativement à l'initiative Transformation d'Emplois GC (TEGC). Il s'agit d'une activité clé de la phase de l'avant-projet de TEGC.

Les documents de découverte sont préparés par l'équipe du projet TEGC afin de documenter la recherche, l'analyse et les principales idées et de les partager avec les membres de la collectivité des RH du gouvernement du Canada et d'autres personnes qui pourraient tirer parti de ce que nous avons appris au sujet de l'innovation dans les secteurs public et privé.

Contexte

Au cours de la dernière année, l'équipe de Transformation d'Emplois GC a tenu des séances de mobilisation, a colligé les besoins fonctionnels et a mené des activités de découverte dans le cadre de la phase de l'avant-projet.

La présente DR vise à dépouiller les solutions qui existent actuellement dans le secteur privé en matière de recrutement. La présente DR offre aux entreprises du secteur du recrutement l'occasion de démontrer le fonctionnement de leurs solutions. Elle permettra également à la CFP d'obtenir des renseignements cruciaux de la part de l'industrie sur les nouvelles tendances en matière de recrutement et les défis qu'elle est appelée à relever.

Processus

La DR a été publiée sur achatsetventes.gc.ca le 24 octobre 2018 et on a demandé aux fournisseurs de :

- fournir un résumé du produit;
- répondre à une série de questions, en fournissant des documents à l'appui;
- remplir la colonne Évaluation de nos besoins fonctionnels et non fonctionnels proposés.

Au cours d'une séance individuelle, la CFP a offert aux fournisseurs l'occasion de **NOUS PARLER** de leur solution et de **NOUS MONTRER**, au moyen de démonstrations en direct, la façon dont leurs solutions répondent aux besoins et à la vision de la CFP. Des invitations ont également été envoyées à plus de 30 participants des directions générales de la CFP, ainsi qu'à un représentant de l'[équipe des ressources humaines et de la paye de la prochaine génération](#) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Ce dialogue avec l'industrie nous a permis d'en apprendre davantage sur les pratiques exemplaires, les nouvelles technologies et les leçons apprises. Au moyen de la DR, nous voulions nous assurer de bien saisir les renseignements et les innovations de l'industrie qui pourraient dépasser nos propres horizons.

Document de découverte de TEGC

DR et démos des fournisseurs

L'équipe de Transformation d'Emplois GC a pu examiner différentes solutions de recrutement. Sept chefs de file de l'industrie ont participé aux démos et ont donné à l'équipe l'occasion de poser des questions et d'en apprendre davantage sur les outils qu'ils présentaient. Ces présentations aideront à mieux comprendre les besoins des utilisateurs et à déterminer les options d'achat, d'élaboration ou hybrides.

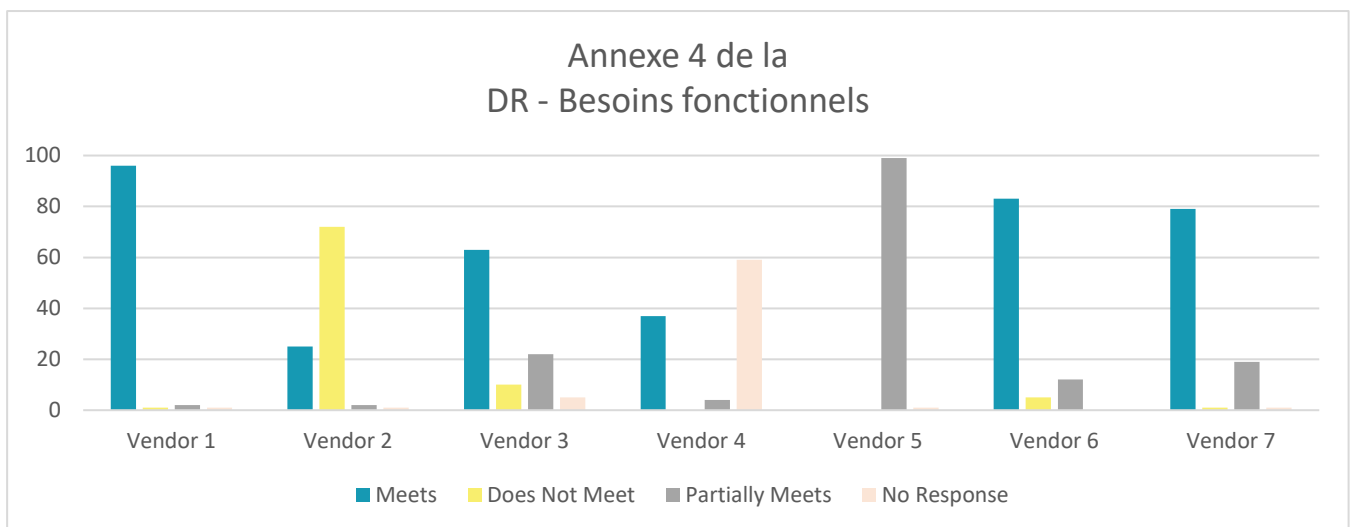
Constatations

Conformément à la DR, sept fournisseurs ont demandé à faire des démonstrations en personne à notre équipe :

- Cinq fournisseurs offrent des systèmes de suivi des candidats (SSC) complets;
- Deux fournisseurs offraient des outils complémentaires pour un SSC existant;
- Trois fournisseurs offrent des solutions complètes de gestion du capital humain (GCH), de l'embauche jusqu'à la retraite.

À l'annexe 4, les fournisseurs ont répondu à 73 besoins fonctionnels obligatoires et à 27 besoins fonctionnels préférables ainsi qu'à des besoins non fonctionnels (100 au total). 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 vingt-trois besoins;
- 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 pouvant 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.



Dans l'ensemble, les présentations et les réponses reçues à la suite de la DR ont confirmé que l'initiative TEGC a bien mis à profit le travail de découverte réalisé jusqu'ici et qu'elle est sur la **bonne voie pour ce qui est de la définition des besoins fonctionnels**.

La plupart des systèmes d'acquisition de talents présentés couvrent les fonctions de la publication, de la présentation de la candidature en ligne, de la présélection, 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 offertes par l'intermédiaire de capacités d'intégration avec des fournisseurs de services d'évaluation externes.

Tous les systèmes d'acquisition de talents étaient très configurables. La configuration peut souvent être effectuée facilement par le client lui-même, sans aucun codage. Dans certains cas, la configuration se fait en grande partie pendant la mise en œuvre. La personnalisation entraîne habituellement une augmentation des coûts et est rarement offerte dans les produits logiciels en tant que service (SaaS) en infonuagique.

Document de découverte de TEGC

DR et démos des fournisseurs

L'équipe de Transformation d'Emplois GC a pu examiner différentes solutions de recrutement. Sept chefs de file de l'industrie ont participé aux démos et ont donné à l'équipe l'occasion de poser des questions et d'en apprendre davantage sur les outils qu'ils présentaient. Ces présentations aideront à mieux comprendre les besoins des utilisateurs et à déterminer les options d'achat, d'élaboration ou hybrides.

Constatations

Solution générale

- La plupart des systèmes offraient des flux de travail configurables qui permettaient de gérer les différences entre programmes ou entre ministères/services.
- Dans la plupart des cas, les systèmes offraient des centres de données sécurisés, hébergés au Canada.
- La plupart des systèmes permettaient une interface de programmation d'applications (API) ouverte et comportaient déjà de nombreuses intégrations. Ils offraient un niveau élevé d'interopérabilité avec d'autres systèmes et plateformes.
- Des options d'adaptation à l'image de marque de l'organisation étaient offertes par tous les systèmes, mais certaines sont exécutées lors de la mise en œuvre du système plutôt qu'au moment du positionnement de l'avis d'offre d'emploi en fonction de l'image de marque, lequel est hautement configurable.
- Tableaux de bord visuels par rôle - chercheur d'emploi, gestionnaire recruteur et conseiller en RH - les renseignements clés et l'état du processus étant réglés dès le départ. Certaines solutions proposaient des listes et des mesures de suivi sous forme de tableaux kanban. Elles offraient la possibilité d'accéder à des renseignements contextuels et dynamiques et de lancer une action de n'importe où sans devoir quitter le lieu de navigation.
- Il faut plus d'information sur les préoccupations relatives à la protection des renseignements personnels et sur la façon de gérer les rôles, à savoir 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.
- Le système frontal était généralement compatible avec des normes d'accessibilité élevées (WCAG 2.0 AA), mais très peu de fournisseurs offraient une accessibilité complète en arrière-plan, bien que beaucoup aient indiqué qu'il s'agissait d'une caractéristique hautement prioritaire.
- Une expérience utilisateur uniforme d'un mode de prestation à l'autre (appareils mobiles); aucun guide de l'utilisateur n'était nécessaire. Solution entièrement adaptée au mobile, y compris pour ce qui est de la capacité de postuler des emplois. Dans certains cas, les fonctions en arrière-plan aussi étaient adaptées au mobile.
- Options pour promouvoir les emplois sur les tableaux d'affichage d'offres d'emplois, dans les plateformes de réseautage professionnel et de médias sociaux, ainsi que dans les établissements d'enseignement.
- Capacité de créer des offres d'emploi évolutives pour les répertoires de programmes.
- Offrent une vérifiabilité complète – toujours en service, sans réduction du rendement du système.
- Fonctions de production de rapports et de surveillance du système; mesures/paramètres des RH, efficacité de la diffusion et modes de prestation des services. Statistiques sur les pages consultées pour voir quelles caractéristiques ont été utilisées le plus souvent. Fonctions analytiques unifiées et avancées, y compris dans quelques cas l'ACS++. Statistiques sur les abandons et taux de conversion par étape. Certains outils que nous avons vus offrent une visualisation utile des données.
- Les mises à jour sont trimestrielles dans la plupart des cas, certains fournisseurs offrant un environnement de type « bac à sable » pour les essais avant d'activer la mise à jour.
- La capacité de basculer d'une langue à l'autre est limitée; en général, vous devez choisir une langue et vous y tenir. Nous n'avons pas vu de solution permettant d'élaborer des avis d'offre d'emploi dans les deux langues, côte à côte.
- La plupart des démonstrations de fournisseurs offraient des capacités de production de rapports et des modèles de production de rapports intégrés à leurs applications. Toutefois, nous n'avons pas obtenu suffisamment de renseignements sur les demandes d'accès, de personnalisation ou de changement à ces modèles pour les comparer adéquatement aux capacités de production de rapports existantes.

Quelques besoins non fonctionnels clés

L'échelle **doit être proportionnelle** à l'évolution des besoins en volume.

Doit **interagir avec d'autres systèmes** au moyen d'API.

Satisfait aux exigences **du GC** en matière de cybersécurité, de GI, d'accessibilité et de bilinguisme.

Répond **aux attentes des utilisateurs** en matière de rapidité et de réactivité.

S'adapte aux **changements** dans l'environnement législatif

Document de découverte de TEGC

DR et démos des fournisseurs

L'équipe de Transformation d'Emplois GC a pu examiner différentes solutions de recrutement. Sept chefs de file de l'industrie ont participé aux démos et ont donné à l'équipe l'occasion de poser des questions et d'en apprendre davantage sur les outils qu'ils présentaient. Ces présentations aideront à mieux comprendre les besoins des utilisateurs et à déterminer les options d'achat, d'élaboration ou hybrides.

Constatations (suite)

Normes numériques du GC



Design with users

Iterate and improve frequently

Work in the open by default

Use open standards and solutions

Address security and privacy risks

Build in accessibility from the start

Empower staff to deliver better services

Be good data stewards

Design ethical services

Collaborate widely

Planification des RH

- Quelques fournisseurs offrent de l'information sur le marché du travail dans leur solution; disponibilité de candidats dans une région géographique, classifications d'emploi présentant des défis en matière d'offre, de gestion des écarts, etc.
- De nombreuses solutions ont recours à l'IA et à l'apprentissage automatique pour offrir diverses fonctions et améliorations, comme la prévision de l'attrition, l'automatisation numérique, des guides de style numériques et des agents conversationnels.
- L'embauche prédictive avec l'aide de l'intelligence artificielle (p. ex., la disponibilité des compétences en fonction des curriculum vitae actuellement dans le système et de l'information sur le marché du travail), avant l'affichage des offres d'emploi, des renseignements sur le comportement des chercheurs d'emploi tout au long de la journée, ce qui nous permet de comprendre le cycle et d'optimiser notre portée.
- Un fournisseur offrait la gestion des postes au moyen d'un organigramme contenant des renseignements détaillés pour chaque poste, y compris les fonctions, les compétences requises, le profil des employés pour les postes pourvus et le statut des postes vacants.

Affiche d'emploi

- Toutes les solutions comportaient des gabarits/modèles d'avis d'offre d'emploi et une capacité de créer des bibliothèques de compétences. Certaines solutions comportaient des inventaires de compétences préexistants.
- Diverses analyses disponibles pour appuyer la création d'avis de postes à pourvoir; langage commun, aspect juridique, grammaire, analyse des préjugés sexistes, etc. Un fournisseur offrait un outil d'analyse des emplois qui aide à suivre les tendances du marché en matière de langue.
- Champs configurables pour des détails comme des lieux de travail multiples.
- Questionnaires de présélection configurables, pouvant comprendre des questions d'élimination.
- Association d'une note aux questions par compétence et par critère d'expérience, ce qui pourrait faciliter la production des rapports par le comité d'évaluation.
- Information de l'employeur en format multimédia, p. ex., vidéos de l'employeur.
- Capacité de créer des sites de campagne pour des groupes particuliers, p. ex., étudiants, classifications d'emplois à forte demande, salons de l'emploi,
- La plupart des systèmes comportaient des bases de données sur les curriculum vitae et permettaient d'effectuer des recherches dans les CV en fonction de divers critères. Les candidats répondant à tous les critères déterminés par le gestionnaire ou le spécialiste en RH pouvaient être identifiés. Les candidats répondant aux critères de recherche pouvaient recevoir un courriel contenant un lien vers une offre d'emploi.

Document de découverte de TEGC

DR et démos des fournisseurs

L'équipe de Transformation d'Emplois GC a pu examiner différentes solutions de recrutement. Sept chefs de file de l'industrie ont participé aux démos et ont donné à l'équipe l'occasion de poser des questions et d'en apprendre davantage sur les outils qu'ils présentaient. Ces présentations aideront à mieux comprendre les besoins des utilisateurs et à déterminer les options d'achat, d'élaboration ou hybrides.

Constatations (suite)

Processus d'embauche

- Capacités intégrées de collaboration au sein de l'équipe d'embauche, y compris la collaboration entre ministères et la création des avis de postes à pourvoir.
- Outils de communication pour faire le suivi de toutes les communications avec les candidats. Communications multimode de type « push » sur le tableau de bord, courriels, messages textes.
- Vues chronologiques graphiques sur l'historique d'emploi des candidats.
- Vues personnalisées pour les RH, p. ex., statut, numéro de l'offre d'emploi.
- La majorité des systèmes offraient des fonctions intégrées de calendrier des entrevues et des tests, où le candidat pouvait choisir parmi les plages horaires disponibles, et les plages disponibles étaient mises à jour en temps réel.
- Flux de travail très configurables, permissions par rôle avec grande granularité. Les flux de travail peuvent être simultanés, séquentiels et assortis de déclencheurs automatisés. Ils peuvent également être utilisés pour assurer la conformité au processus, par exemple pour demander à la CFP la permission d'utiliser les résultats d'évaluation des tests qui exigent une autorisation (tests psychologiques, etc.).
- Quelques solutions présentaient des vues côte à côte des résultats d'évaluation des candidats à des fins de comparabilité. Un fournisseur offrait une vue « carrousel » des curriculum vitae, y compris des notes d'entrevue. Options de cartes de pointage équilibrées : classement des curriculum vitae, références, questionnaire, etc.
- Rang de priorité interne configurable ou indicateur de priorité. Possibilité d'extraire un champ personnalisé du système de priorité à l'aide d'un identificateur unique (API ouvert ou fichier plat).
- Peu de fournisseurs offraient des capacités intégrées d'évaluation, mais la plupart pouvaient appuyer des capacités d'intégration avec le concours de fournisseurs de services d'évaluation externes. Un fournisseur offrait une capacité d'entrevue audio et vidéo.
- Tous les fournisseurs offraient des modèles ou des éditeurs de lettre d'offre en ligne et une fonction de signature numérique.

Webinaire sur la DR sur la TEGC – 16 novembre 2018



Chercheur d'emploi

- Capacité de postuler rapidement. Permet de reprendre l'analyse des données de base automatiquement saisies dans les profils des candidats. Peut être intégré à d'autres plateformes comme LinkedIn pour transférer de l'information sur des profils.
- Certains fournisseurs donnaient des exemples de déclaration volontaire de besoins en matière d'accommodements/mesures d'adaptation (également utilisés par le gouvernement des États-Unis).
- Capacité de téléverser des documents comme des diplômes et des certificats et de réutiliser l'information dans le profil. Permet de téléverser des documents à partir de fichiers locaux ainsi que d'autres dépôts en nuage (Dropbox, Google Drive, etc.).
- Fonction de vue rapide en format « carte » des sommaires des offres d'emploi pour parcourir les emplois, ce qui donne plus de détails qu'une vue de type « liste ». Permet d'épingler les emplois à revoir et à comparer.
- Mises à jour et affichages automatisés sur le tableau de bord des chercheurs d'emploi.
- Une solution offrait des « graphiques des possibilités » pour les candidats en fonction de l'activité historique et de l'IA. La solution permettait de recommander des formations ou cheminements de carrière à partir de profils semblables d'autres personnes. D'autres fonctions à valeur ajoutée pour les chercheurs d'emploi attirent le trafic sur les offres d'emploi du GC.

Document de découverte de TEGC

DR et démos des fournisseurs

L'équipe de Transformation d'Emplois GC a pu examiner différentes solutions de recrutement. Sept chefs de file de l'industrie ont participé aux démos et ont donné à l'équipe l'occasion de poser des questions et d'en apprendre davantage sur les outils qu'ils présentaient. Ces présentations aideront à mieux comprendre les besoins des utilisateurs et à déterminer les options d'achat, d'élaboration ou hybrides.

Constatations (suite)

Autres considérations

- **L'expérience des candidats en tant que consommateurs alimente leurs attentes à l'égard** du GC en ce qui concerne la facilité d'accès et la satisfaction instantanée qu'ils reçoivent en tant que consommateurs d'autres services en ligne (p. ex., Amazon, iTunes, Google Play). Cela accentue l'impatience à l'égard des processus à plusieurs étapes et des interfaces non intuitives.
- **Les statistiques sur les abandons** peuvent atteindre 80 %, ce qui est nettement inférieur pour les appareils mobiles.
- Messages textes par rapport aux courriels non lus, **taux d'ouverture de 99 %**.
- Taux de conversion plus élevé lorsque les chercheurs d'emploi répondent à un **questionnaire de présélection** plutôt que d'avoir à ouvrir la demande elle-même.
- Une personnalisation et des restrictions excessives **de la part de l'organisation** peuvent transformer un système facile à utiliser en un système non intuitif et laborieux à utiliser.
- Essayer une liste de tâches communes pour déterminer le caractère intuitif et **la convivialité avant l'octroi de la licence**. La mise à l'essai itérative par l'utilisateur est essentielle.
- Pour les gros fournisseurs qui offrent des outils de GCH de l'embauche jusqu'à la retraite, les frais de service pour divers modules (développeurs de sites de carrière, etc.) sont parfois **en sus et peuvent faire augmenter les coûts rapidement**.
- Ne pas sous-estimer la nécessité de **doter vos organisations du personnel nécessaire pour appuyer les diffusions** et les améliorations trimestrielles dès le départ.
- La transition de la lettre d'offre à l'intégration est essentielle pour les nouveaux employés; c'est **au cours des six premiers mois** d'un nouvel emploi que le titulaire décide de rester ou non.
- Si trop de groupes d'utilisateurs sont créés au départ, 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**.
- **Le réseautage social** devient une dimension clé du recrutement.
- Il faut plus d'information sur le fonctionnement des caractéristiques de l'IA et leur application pour **atténuer les risques liés à l'impartialité** et à la sélection équitable.

Préparé par : Nuyanne Gosselin, chef de la transformation opérationnelle, DDAS, CFP

Révisé par : Aneel Suresh, gestionnaire, Direction du développement des affaires et des services (DDAS), CFP

Approuvé par : Danielle Dubois, directrice générale, DDAS, CFP – 7 février 2019