

Valorisation de la fonction publique



Cercle des jeunes leaders de l'administration publique (cohorte 13)

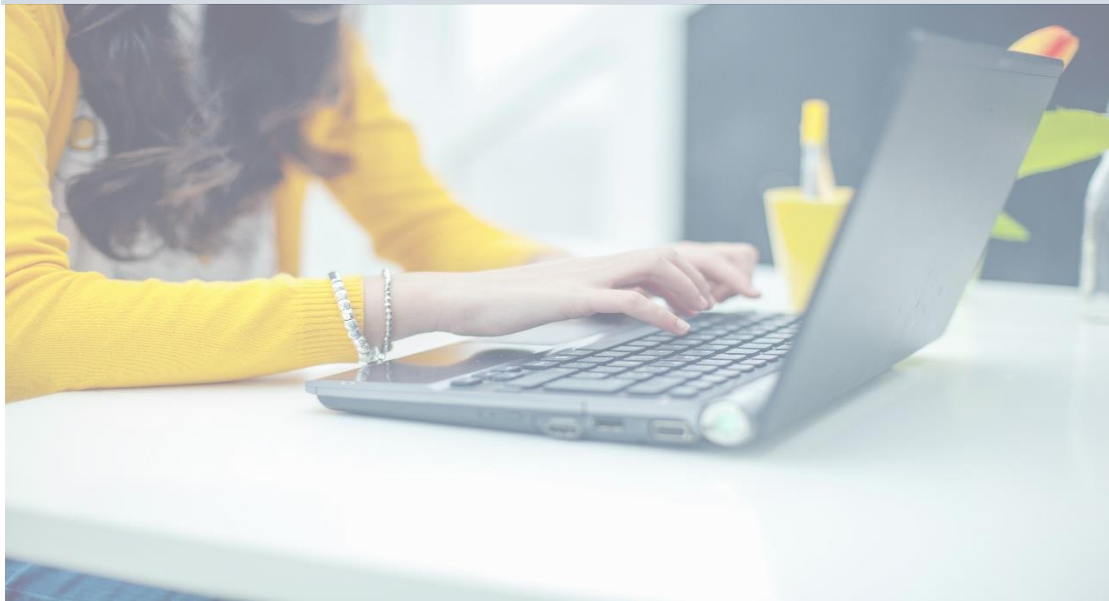
Présenté par :

Sabina Éné (DPCP), Nicolas Roy (ministère des Affaires municipales et de l'habitation), Ingrid Barakatt (ministères de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieur), Chantale Morin (ministère de la Justice) et Cynthia Maciagowski (CNESST)

Table des matières

Mise en contexte et choix du sujet	3
Objectifs.....	4
Démarche méthodologique	4
Personnes interviewées	5
Faits saillants des entrevues.....	6
Enjeux (faiblesses et menaces).....	8
Leviers (forces et opportunités)	9
Liste des recommandations	11
Conclusion	15
Bibliographies	16
Annexes 1 – Questions d’entrevue	17

Mise en contexte et choix du sujet



Cette initiative s'inscrit dans le cadre du programme de la Chaire des jeunes leaders de l'administration publique de l'École nationale d'administration publique (ENAP).

Étant toute fière de travailler dans l'administration publique, notre équipe a choisi comme sujet la **valorisation de la fonction publique québécoise** (FPQ). À notre avis, un sujet incontournable dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre, alors que l'image de la fonction publique est, depuis longtemps, victime de préjugés persistants.

Nous faisons état d'une réalité que l'on perçoit comme bien implantée dans la conscience collective des Québécoises et Québécois (et encore plus chez le personnel de la FPQ), selon laquelle il appert que :

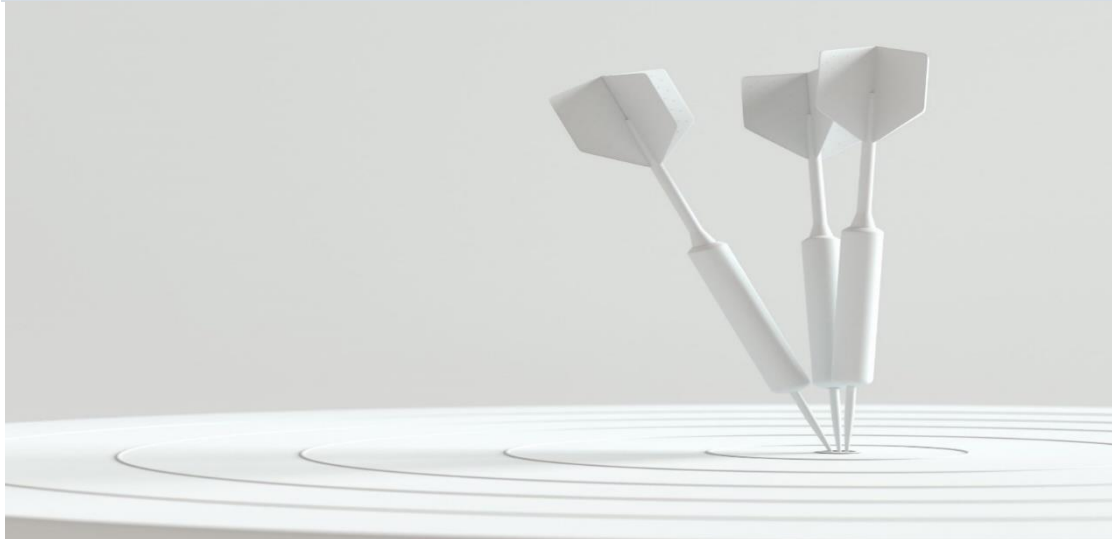
- ✓ le sentiment de **fierté** du personnel de la FPQ est plutôt **faible**;
- ✓ l'**attractivité** de nouveaux effectifs est **faible** (notamment chez les jeunes);
- ✓ l'**intérêt envers la FPQ** est plus grand chez les communautés issues de l'**immigration**;
- ✓ l'**image des sociétés d'État** est nettement meilleure que celle de la FPQ (notamment celles de la Société des établissements de plein air du Québec, soit la SÉPAQ, ou Hydro-Québec);
- ✓ l'**image** de la FPQ était plus reluisante il y a 15 ou 20 ans;
- ✓ la **rémunération globale** du personnel de la FPQ est inférieure à celle des autres institutions publiques.

En 2021, la rémunération globale du personnel salarié de l'administration québécoise affichait un retard de 9,4 % par rapport à celle de l'ensemble des autres salariés québécois travaillant dans les entreprises et organisations de 200 employés et plus¹.

1. *Rémunération globale du personnel de l'administration québécoise : la parité avec le privé, mais des écarts avec les autres secteurs publics* (quebec.ca).

Nous cherchons donc à comprendre pourquoi et de quelle façon la FPQ s'est dévalorisée au fil du temps et quels mécanismes doivent être mis en place pour inverser les tendances.

Objectifs



Les principaux objectifs de cette démarche sont les suivants :

- valider notre perception auprès de certains acteurs clés;
- recenser des idées, des initiatives;
- proposer une liste de recommandations pour mettre en valeur l'administration publique, dans le but d'augmenter la fidélité à l'emploi, ainsi que la rétention, l'attractivité et la fierté du personnel de l'État.

Démarche méthodologique

L'équipe de travail a choisi la méthode de recherche par entrevues et l'analyse de revue de littérature. Nous comptons ainsi obtenir des informations sur la perception qu'ont certains acteurs de la fonction publique et l'impact de son image sur la rétention du personnel et l'attractivité.



Les personnes interviewées ont été sélectionnées en raison de leur très grand intérêt pour le sujet et de leurs connaissances ou expériences liées à celui-ci. Certains ont effectué des travaux de recherche, des observations et des sondages. D'autres sont reconnus experts dans les domaines de l'administration publique, de la gestion des

ressources humaines et de l'attraction des talents. D'autres enfin représentent des associations professionnelles.

Une série de 17 questions, adaptées selon le profil de la personne interviewée (voir annexe 1), ont été acheminées aux différentes personnes rencontrées. Ces questions ont mené à des échanges portant notamment sur la valorisation de l'administration publique.

Personnes interviewées²



- ✓ Maude Boulet, professeure adjointe, ENAP
- ✓ Nicolas Boutin, directeur de l'attraction des talents, et Karine Simard, chef d'équipe de l'attraction des talents au Secrétariat du Conseil du trésor
- ✓ René Rouleau, conseil et chef de la Direction de La Capitale mutuelle de l'administration publique
- ✓ Sarah Shirley, directrice, Développement des talents et expériences employés à la Société des établissements de plein air du Québec (SÉPAQ)
- ✓ Philippe Matteau, directeur général, Direction générale des relations du travail et de la gouvernance en éthique, Secrétariat du Conseil du trésor
- ✓ Line Lamarre, présidente du Syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ)

2. Les constats présentés dans ce travail reflètent les opinions des membres de l'équipe. Ils n'ont pas été validés auprès des personnes interviewées.

Faits saillants des entrevues



Voici plusieurs constats communs relevés lors des entrevues et de la revue de littérature :

L'image de la FPQ

- ✓ Le bassin de personnes intéressées par une carrière dans la FPQ est en constante diminution.

SAVIEZ-VOUS QUE selon un bilan de l'emploi au Québec en temps de pandémie, l'Institut du Québec observe que plusieurs Québécois auraient délaissé les secteurs plus durement affectés par les restrictions sanitaires (ex. : hébergement, restauration et commerces de gros et de détail), optant plutôt pour des secteurs en croissance, comme l'enseignement, les services professionnels, la finance et les assurances, ou les administrations publiques³.

- ✓ Des préjugés défavorables perdurent sur la FPQ dans la population. Des solutions concrètes pour y remédier semblent nécessaires.
- ✓ Les bons coups n'ont pas de visibilité, comparativement aux situations problématiques qui suscitent davantage d'intérêt médiatique.
- ✓ La FPQ pourrait se démarquer des autres employeurs en ayant une offre davantage axée sur les besoins des nouvelles générations.
- ✓ La FPQ gagnerait à investir davantage sur la mise en valeur de son image en redéfinissant sa marque employeur et son expérience employé.
- ✓ Les facteurs mettant en valeur l'attraction de la FPQ sont notamment sa notoriété, offrir la possibilité de travailler pour ses concitoyens et de

3. INSTITUT DU QUÉBEC. Février 2022 (en ligne). *Bilan 2021 de l'emploi au Québec : Transformations sectorielles et déficit de compétences en vue*. Bilan 2021 de l'emploi au Québec (institutduquebec.ca). Page 5.

contribuer à quelque chose de plus grand que soi, la mobilité du personnel, les possibilités de conciliation travail - vie personnelle.

Rémunération globale

- ✓ La FPQ dispose actuellement de très peu de mécanismes permettant la reconnaissance du personnel et des contributions ayant un impact sur la rémunération (ex. : bonus au rendement négocié, boni pour rendement exceptionnel).
- ✓ Des conditions de travail concurrentielles aux autres administrations publiques seraient un levier à la valorisation de la FPQ ; alors que c'est notamment là que la FPQ se démarquait des autres employeurs par le passé, il appert que ses conditions de travail n'ont pas évolué au même rythme que celles de ces derniers, de sorte que cet avantage concurrentiel s'est transformé en un frein et un obstacle à l'embauche et au recrutement.

Organisation du travail

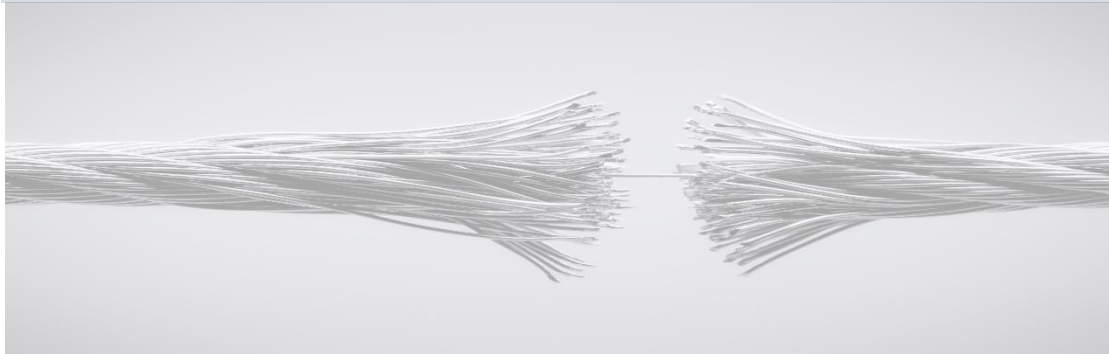
- ✓ Le télétravail doit être considéré comme une occasion de rehausser la valeur des emplois au sein de la FPQ. Il devrait être axé sur les besoins du personnel et de l'organisation et être élargi si cela est nécessaire

Selon un bilan de l'emploi au Québec, l'Institut du Québec souligne que les secteurs d'emploi qui ne permettent pas la flexibilité de travailler de la maison ou en mode « hybride » pourraient perdre en popularité auprès des travailleurs⁴.

- ✓ La création de communautés de pratique et le décroisement des frontières organisationnelles pourraient permettre de favoriser le sentiment d'appartenance.
- ✓ Le dynamisme au travail devrait être mis de l'avant. Miser sur la capitalisation du rôle des professionnels et du personnel et diminuer la bureaucratie semblent de bonnes avenues.
- ✓ La rigidité qu'entraînent les nombreuses exigences légales et réglementaires est un irritant et un frein majeur à l'évolution des modes d'organisation du travail.

4. IDEM. Page 6.

Enjeux (faiblesses et menaces)⁵



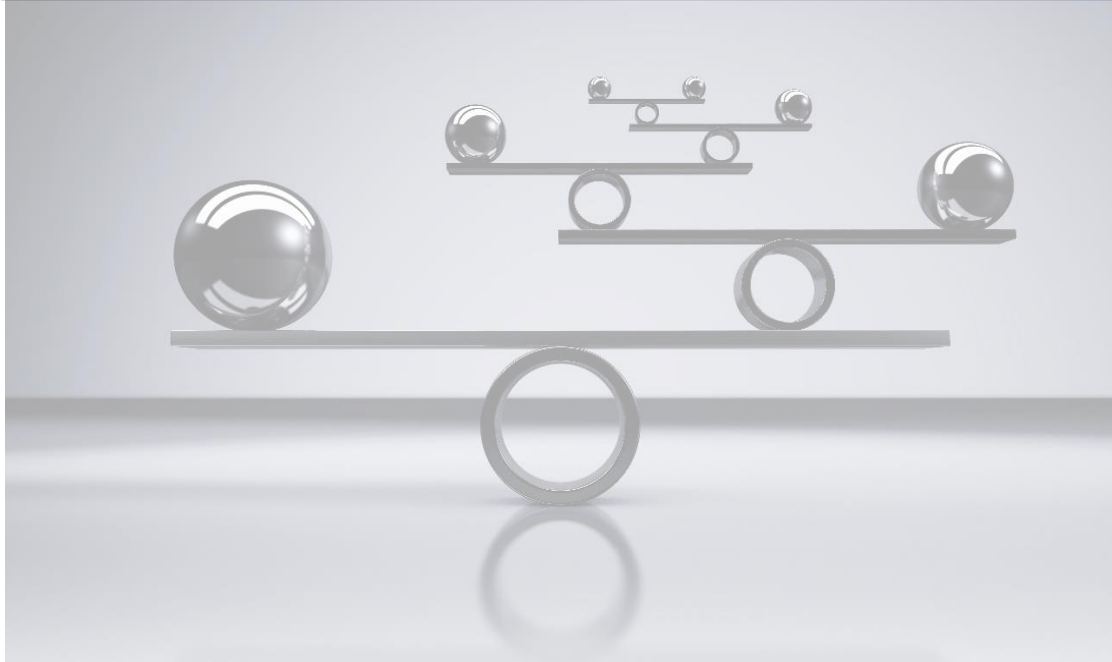
Les principales faiblesses et menaces recensées

- ✓ La population entretient une perception négative de la FPQ :
 - Des préjugés tenaces : bureaucratie, conditions de travail très avantageuses, incompétence du personnel de l'État, politisation de l'Administration.
- ✓ La criticité de certains emplois :
 - Les ressources humaines en place ne sont pas toujours utilisées à leur plein potentiel (ex. : manque d'équilibre dans l'attribution des mandats importants, atouts stratégiques surutilisés, surqualification des ressources).
 - Compétition entre les ministères et organismes (M/O) pour le recrutement.
 - Une concurrence forte : le secteur privé convoite les mêmes bassins de recrutement que le secteur public.
 - La pénurie de main-d'œuvre accentue la problématique d'attractivité et de rétention.
- ✓ Les conditions de travail actuelles et non concurrentielles présentent un retard difficile à rattraper et nuisent à la compétitivité du secteur public.
- ✓ La lourdeur des règles administratives :
 - Il y a une volonté d'assouplir les processus, de rendre la FPQ plus agile, pourtant les règles et les encadrements ne cessent de s'ajouter, rendant le travail beaucoup plus complexe qu'il l'était.
- ✓ L'application et l'interprétation variables de certaines règles administratives, traduisant une incohérence organisationnelle.
- ✓ Un processus de recrutement et de dotation parfois long et complexe.
- ✓ Les M/O ayant les plus grands portefeuilles, mieux nantis en termes de ressources financières, technologiques et humaines, peuvent attirer plus facilement l'expertise en raison des projets de grande envergure, ce qui n'est pas sans impact sur la capacité de recrutement et de rétention des plus petits M/O.

5. On entend par « faiblesse » les facteurs qui réduisent la capacité de l'organisation d'atteindre ses objectifs. On entend par « menace » les obstacles extérieurs que l'organisation doit surmonter. Source : [Analyse FFOM : Un outil pratique pour la planification stratégique | BDC.ca](#).

- ✓ Il est difficile pour le gouvernement de choisir d'investir des fonds publics dans la promotion de la FPQ. La promotion des emplois de la FPQ ou la mise en valeur des bons coups risquent d'être perçues comme de la publicité à saveur électoraliste.

Leviers (forces et opportunités)⁶



Forces et opportunités sur lesquelles miser

- ✓ Force de l'État : son personnel
 - Haut niveau d'engagement et d'attachement du personnel de la FPQ envers leur employeur.
 - Motivation principale du personnel : intérêt public, servir ses concitoyens, travailler pour le bien commun.
 - Les membres du personnel sont d'excellents ambassadeurs, ils sont les mieux placés pour parler de leur travail, des besoins de la clientèle et de la valeur que représentent les services publics.
- ✓ Diversité des emplois
 - Possibilités multiples d'évolution de la carrière, sans risque de perdre ses acquis.
 - Des emplois dans toutes les régions du Québec, dans tous les domaines.
 - Processus de recrutement et de promotion récemment revu.
- ✓ Conditions de travail intéressantes
 - Possibilité d'effectuer du télétravail.

6. On entend par « force », les avantages concurrentiels, les aptitudes, l'expertise, l'expérience, les compétences et d'autres facteurs internes qui ne peuvent être copiés facilement et qui permettent à une organisation de mieux se positionner sur le marché. On entend par « opportunités » des facteurs externes qui permettent à une organisation de croître.
Source : idem.

- Politiques de bien-être au travail et conciliation travail - vie personnelle.
- Image inclusive de l'État comme employeur.
- ✓ Syndicats
 - Pourraient être des partenaires pour le développement d'une stratégie de mise en valeur.

Bons coups et apprentissages de la pandémie sur lesquels miser

- ✓ Mise en valeur des innovations publiques
- ✓ Approches de gestion renouvelées : mutualisation des efforts entre les M/O, décloisonnement des équipes, mise en commun de l'expertise et de l'expérience des M/O et partage de ressources.
- ✓ Impartition de certains mandats pour une plus grande agilité gouvernementale.

Liste des recommandations



Nous proposons quatre grands axes auxquels devraient se rattacher les initiatives visant à mettre en valeur le travail et les emplois dans la FPQ.

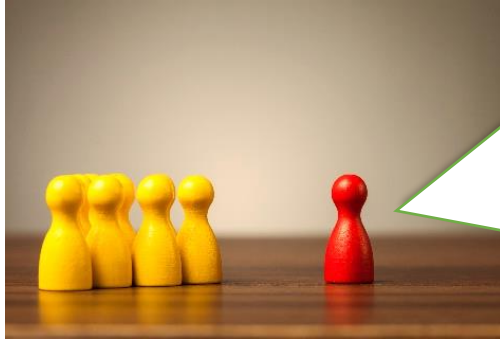
1. Proposition de valeur unique

La FPQ pourra se positionner plus favorablement comme employeur et se distinguer des autres en proposant un environnement de travail stimulant et moderne. Le télétravail s'inscrit dans cette approche, tout comme l'acquisition d'outils technologiques innovants permettant de moderniser la prestation de travail, offrant plus de convivialité et de latitude, et répondant ainsi aux attentes des générations d'aujourd'hui.



De plus, la FPQ gagnera à mettre en valeur la nature des emplois qu'elle recèle en exposant judicieusement leur vocation axée sur le service aux citoyens. Les emplois de la FPQ permettent de contribuer au développement de la société, ainsi qu'à l'amélioration des services publics et de la qualité de vie de la communauté.

Nous sommes d'avis que les gestionnaires sont des acteurs de premier plan pour la mise en œuvre de cette recommandation. L'affichage des postes à combler et les premiers contacts avec les candidats pour ces postes doivent en être teintés. Les gestionnaires doivent proposer une offre accrocheuse et personnalisée, présenter clairement les tâches et les défis associés à l'emploi, miser sur les avantages et sur ce qui motive le personnel de son organisation à y œuvrer.



En recrutement, le rôle du gestionnaire consiste à séduire le candidat intéressé, à le faire vibrer, à le persuader que cet emploi est pour lui et à l'accompagner dans sa décision. Le choix des mots et du ton est important pour établir une connexion authentique avec le candidat et, surtout, pour construire une relation durable et jeter les bases d'une expérience employé riche et mémorable⁷.

Pour être des employeurs de choix, les gestionnaires doivent offrir quelque chose d'unique, qui ne peut être trouvé dans le secteur privé ou qui nous distingue des autres employeurs. L'État est l'un des rares employeurs qui entretiennent des relations avec l'ensemble des citoyens. On y travaille pour agir notamment sur les conditions de vie et de travail de la population, sur l'économie, sur la santé des personnes, sur le développement durable de la société, tout en préservant les valeurs que s'est données notre société.



2. Des conditions de travail attrayantes

C'est en offrant des conditions de travail concurrentielles que la FPQ sera en mesure de recruter et de maintenir un personnel compétent, engagé et motivé.



La pénurie de main-d'œuvre ainsi que l'environnement extrêmement concurrentiel et volatil sont des enjeux de première instance auxquels fait face la FPQ. Dans ce contexte, il est primordial que les conditions de travail qu'elle offre soient actualisées et modernisées, axées sur les besoins des nouvelles générations et permettant également de reconnaître l'expérience et les contributions importantes. Le télétravail,

⁷ Direction générale des ressources humaines de la CNESST, parcours candidat optimal, 1^{er} décembre 2021.

les horaires variables, une rémunération globale compétitive et la régionalisation de certains emplois sont à notre avis des moyens devant être exploités davantage au cours des prochaines années.

La mise en place de conditions de travail gagnantes se reflète également par la capacité de l'employeur à offrir à son personnel :

- Le privilège de travailler à des projets novateurs.
- L'accès à des programmes ciblés de développement des compétences.
- Un environnement de travail moderne, à l'avant-garde au plan technologique.
- Des possibilités d'avancement et de mobilité (vertical et/ou horizontal) accessibles et intéressantes.
- Une reconnaissance rapide des diplômes (équivalence).

À notre avis, pour qu'elles soient attrayantes, les conditions de travail doivent aller plus loin que ce qui est actuellement négocié et conventionné. Avec la révision récente du processus de recrutement et de promotion, plusieurs M/O explorent présentement les possibilités d'obtenir des certifications pour employeurs (ex. : Entreprise en santé, Employeur remarquable, Employeur de choix). Ces certifications forcent les organisations à porter un regard critique sur leurs pratiques de gestion des ressources humaines, à mettre en place des mécanismes visant le bien-être de leur personnel et à réévaluer continuellement ces mécanismes. De plus, les M/O pourraient avoir plus de latitude pour innover dans leur offre d'avantages sociaux et de conditions de travail (ex. : télétravail élargi, régionalisation, offre d'emploi aux conjoints ou conjointes, garderies, entraînement physique, assurances collectives, restauration, transport en commun, services de santé). Il s'agit sans aucun doute d'une avenue intéressante qui permettrait à la FPQ de mieux mettre en valeur la richesse de ses possibilités d'emplois.

3. Une image moderne, dynamique et distinctive

En se donnant une image de marque forte, la FPQ consolidera le sentiment d'appartenance de son personnel et retrouvera la fierté dans le regard de la population. L'éventail des emplois disponibles et la diversité des domaines d'expertise ont le potentiel d'intéresser des personnes de toutes les tranches d'âge et de toutes provenances. La promotion d'une image de marque aurait à notre avis pour effet d'élargir considérablement le bassin de recrutement et de susciter une certaine curiosité envers la FPQ comme employeur. Elle aurait par ailleurs tout avantage à développer son aptitude à influencer les opinions, les attitudes et les comportements du public à l'égard du rôle de l'État au sein de la nation québécoise.



La stratégie à déployer doit faire valoir les forces et les innovations et favoriser le sentiment d'appartenance du personnel. Plus spécifiquement, cette stratégie mettrait l'accent sur :

- la qualité des services rendus à la population;
- l'engagement de la FPQ sur les enjeux d'une politique progressiste (environnement, développement durable, économie circulaire, etc.);
- la vulgarisation du rôle de la fonction publique;
- la mise en valeur du caractère unique des emplois offerts au sein de la FPQ et des défis à relever;
- les avancées technologiques et les opportunités de collaboration inter-organismes (ex. : soutien informatique, gestion de projets, gestion des ressources humaines).

4. Faire de la FPQ un projet rassembleur

C'est en développant des partenariats entre ses M/O que la FPQ se positionnera en tant qu'employeur moderne, capable de faire face au changement avec succès, tout en faisant preuve d'efficacité et d'efficacité dans un contexte où la disponibilité des ressources est un enjeu prépondérant.



En effet, alors que les ressources spécialisées se font de plus en plus rares, les projets collaboratifs permettent l'échange et le partage d'expertises sans compromettre la stabilité et la pérennité des services. Par exemple, dans le cadre d'un plan d'action gouvernementale, le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation a offert aux autres ministères de partager, sans contrepartie, ses ressources spécialisées en audit de projets municipaux subventionnés. Cette initiative a permis à plusieurs ministères de conclure des ententes de services leur permettant de bénéficier d'un apport fondamental visant à assurer une saine administration de leurs programmes de subventions.

Des partenariats semblables pourraient être implantés, notamment dans les domaines qui concernent un grand nombre de M/O et qui nécessitent des ressources

rare et spécialisées (ex. : évaluation de programmes, vérification et audit, technologies de l'information, gestion des risques), tout comme le font actuellement les ministères de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, où différents services sont partagés (ex. : gestion de la sécurité des infrastructures informationnelles, gestion des demandes d'accès à l'information, soutien et conseils en protection des renseignements personnels, gestion des plaintes, audit interne, enquêtes).

Ce type de partage d'expertise entre les M/O a également pour effet de dynamiser la fonction du personnel en permettant de diversifier leurs tâches, d'élargir leurs champs de compétences, d'inciter à la collaboration et d'explorer de nouvelles façons de faire pouvant être transposées dans les organisations.

Conclusion

La valorisation de la FPQ doit devenir un sujet d'intérêt et d'actualité, surtout aujourd'hui, avec ces besoins en constante évolution, les enjeux que soulève la pénurie de main-d'œuvre, la perte d'expertise et la nouvelle réalité du marché du travail, déjà secoué et transformé par les effets de la pandémie. Nos analyses nous ont permis de confirmer certaines de nos perceptions, et d'abord de reconnaître que la valorisation de la FPQ est un objectif partagé par plusieurs d'entre nous et auquel nous accordons beaucoup d'importance. Chacun des acteurs clés que nous avons rencontrés est à la recherche de solutions novatrices et efficaces pour mettre en valeur la FPQ. De notre point de vue, la mise en commun de toutes les idées recensées et la collaboration de toutes les parties concernées seraient à privilégier dans le même esprit sur le terrain. Certaines actions prometteuses ont d'ailleurs déjà été entamées, comme la régionalisation des emplois, l'instauration d'un nouveau mode de dotation et de promotion, et l'implantation du télétravail. Il est à notre avis primordial que les gestionnaires de la FPQ exploitent ces nouvelles modalités à leur plein potentiel et veillent à les faire évoluer en temps opportun.

Somme toute, cet exercice aura été fort intéressant, d'abord compte tenu des nombreux échanges que nous avons eus sur le sujet, mais surtout compte tenu de ces rencontres inspirantes avec des acteurs aussi engagés que nous le sommes envers notre fonction publique québécoise.

Bibliographies

- ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC. Février 2021 (en ligne). [Mémoires déposés lors du mandat « Consultations particulières et auditions publiques sur le projet de loi n° 60 » – Assemblée nationale du Québec \(assnat.qc.ca\)](#).
- INSTITUT DU QUÉBEC. Février 2022 (en ligne). *Bilan 2021 de l'emploi au Québec : Transformations sectorielles et déficit de compétences en vue*. [Bilan 2021 de l'emploi au Québec \(institutduquebec.ca\)](#).
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2021). Montréal, le 30 novembre 2021 (en ligne). [Rémunération globale des employés de l'administration québécoise : la parité avec le privé, mais des écarts avec les autres secteurs publics \(quebec.ca\)](#).
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2021). [État du marché du travail au Québec. Bilan de l'année 2021 \(quebec.ca\)](#).
- LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE. Septembre 2020 (en ligne). Québec. Rapport de [vérification sur la mobilisation du personnel dans la fonction publique \(gouv.qc.ca\)](#).
- LE CENTRE D'EXPERTISE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. Décembre 2010 (en ligne). Québec. Les défis de l'attraction et de la rétention des jeunes dans la fonction publique québécoise. [DefisAttractionRetentionVersionfinaleJacquette \(gouv.qc.ca\)](#).
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. LÉGER RECHERCHE, STRATEGIE, CONSEIL. 2 août 2013 (en ligne). *Édition 2013 de l'indice d'attrait d'un emploi dans la fonction publique québécoise*. [Québec, le \(gouv.qc.ca\)](#).
- SYNDICAT DES PROFESSIONNELLES ET PROFESSIONNELS DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (SPGQ). Janvier 2020 (en ligne). Québec. *Dossier de l'attraction, de la rétention et du maintien de l'expertise du personnel professionnel de la fonction publique*. [Document de référence relatif à l'état de situation d'un programme d'études \(spgq.qc.ca\)](#).

Annexes 1 – Questions d’entrevue

1. Quelle est votre perception de l’image de la fonction publique québécoise?
À votre avis, comment la population en général perçoit-elle la fonction publique québécoise?
2. Croyez-vous que l’image de la fonction publique se soit améliorée ou détériorée depuis les 30 dernières années? Pourquoi?
3. Selon vous, quelles actions concrètes pourraient contribuer à la valorisation des emplois au sein de la fonction publique?
4. Croyez-vous qu’une campagne visant à rehausser l’image de la fonction publique constituerait un moyen efficace?
5. Quel devrait être le contenu de cette campagne, selon vous, en insistant sur quoi ?
6. Croyez-vous qu’en offrant aux employés la possibilité de travailler dans l’environnement de leur choix (bureau ou télétravail), cela permettrait de moderniser et de valoriser les emplois au sein de la fonction publique?
7. Quelle lecture faites-vous concernant le recrutement dans la fonction publique?
8. Diriez-vous que le mode de recrutement dans la fonction publique est efficace?
9. Quels sont les projets en cours relativement à l’attraction et au recrutement au sein de votre organisation/fonction publique?
10. Outre les moyens d’attraction classiques, avez-vous exploré des méthodes novatrices adaptées à certaines catégories d’âges, de profils? Si oui, lesquels?
11. Voyez-vous des différences ou des enjeux en matière d’attraction de la fonction publique dans la région métropolitaine, dans la capitale nationale et dans d’autres régions?
12. Dans quelle mesure les médias sociaux ont-ils un effet d’attraction, ou l’effet contraire, dans les dernières années?
13. Connaissez-vous de bonnes pratiques existantes dans d’autres fonctions publiques hors Québec?
14. Selon vous, est-ce que la pandémie a eu un effet, positif ou négatif, sur l’attraction de la fonction publique?
15. Est-ce que vous savez si des sondages ont été menés afin de mesurer :
 - le taux d’attraction dans la fonction publique québécoise vs d’autres employeurs publics ou privés?
 - la perception de la fonction publique québécoise comme employeur de choix?
17. À votre connaissance, existe-t-il des recherches récentes sur le sujet du recrutement dans la fonction publique? De l’étalonnage dans les autres provinces ou des comparaisons entre les différentes fonctions publiques?