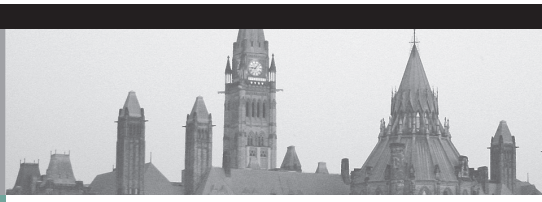
Commission de la fonction publique du Canada

Public Service Commission of Canada



Sondage sur la dotation – Gestionnaires

Janvier 2009

Sommaire des constatations

Rapport de la Commission de la fonction publique du Canada

Canada

Sauf avis contraire, le contenu de ce document peut, sans frais ni autre permission, être reproduit en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit à des fins personnelles ou publiques, mais non à des fins commerciales.

Nous demandons aux utilisateurs :

- de faire preuve de diligence pour s'assurer de l'exactitude du matériel reproduit;
- de préciser le titre complet du matériel reproduit ainsi que le nom de l'organisation qui en est l'auteur;
- de ne pas présenter la reproduction comme une version officielle du document reproduit ni comme ayant été faite conjointement avec le gouvernement du Canada ou avec l'approbation de celui-ci.

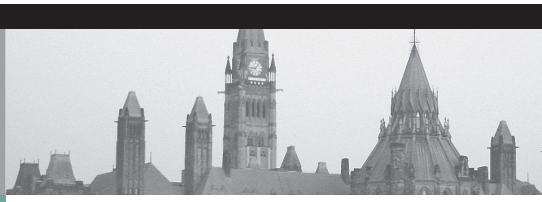
La reproduction et la distribution à des fins commerciales sont interdites sans la permission de l'administrateur du droit d'auteur pour le gouvernement du Canada, soit Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). Pour de plus amples renseignements, prière de communiquer avec TPSGC au 613-996-6886 ou à droitdauteur.copyright@tpwgs-pwgsc.gc.ca.

Commission de la fonction publique du Canada
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Canada

Renseignements : 613-992-9562
Télécopieur : 613-992-9352

Numéro de catalogue : SC3-153/2-2011
ISBN 978-1-100-53654-5

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
la Commission de la fonction publique du Canada, 2011



Sondage sur la dotation – Gestionnaires

Janvier 2009

Sommaire des constatations

Rapport de la Commission de la fonction publique du Canada

Table des matières

Faits saillants **3**

Introduction **4**

À propos de la Commission de la fonction publique du Canada 4

Sondage sur la dotation 4

Méthodologie **5**

À propos de ce cycle 6

Caractéristiques des processus de dotation signalés 6

Constatations du sondage **8**

Besoins en matière de dotation 8

Gestion des processus de dotation 12

Évaluation et sélection 18

Marge de manœuvre des gestionnaires et satisfaction à l'égard des services de dotation 21

Conclusion **26**

Équipe de production du rapport du sondage **26**

Annexe I : Glossaire **27**

List of Figures

Figure 1 : Type de processus 7

Figure 2 : Processus annoncés 7

Figure 3 : Processus internes 7

Figure 4 : Processus externes 7

Figure 5 : Motifs de la dotation – Processus annoncés 8

Figure 6 : Motifs de la dotation – Processus non annoncés 9

Figure 7 : Raisons pour lesquelles les gestionnaires n'ont pas eu recours à la mutation 10

Figure 8 : Raisons pour lesquelles les gestionnaires ont choisi un processus annoncé 11

Figure 9 : Raisons pour lesquelles les gestionnaires ont choisi un processus non annoncé 11

Figure 10 : Nombre de postes à doter à la suite du processus 12

Figure 11 : Gestionnaires pour qui la gestion du volume était une source de préoccupation 13

Figure 12 : Nombre de candidatures au départ 14

Figure 13 : Nombre de candidats qualifiés à la fin du processus 14
Figure 14 : Stratégies de gestion du volume utilisées 15
Figure 15 : Durée de l'annonce 16
Figure 16 : Le processus de dotation était-il un processus de dotation collective? 17
Figure 17 : Processus ayant débouché sur la dotation de tous les postes visés 17
Figure 18 : Recours aux techniques d'évaluation 18
Figure 19 : Consultation d'un spécialiste de l'évaluation 19
Figure 20 : Importance des attributs des candidats pour les gestionnaires aux fins de la sélection 20
Figure 21 : Importance accordée aux attributs des candidats par les gestionnaires ayant mené un processus non annoncé 21
Figure 22 : Mesure dans laquelle les gestionnaires ont déclaré avoir bénéficié d'une marge de manœuvre suffisante 22
Figure 23 : Mesure dans laquelle les gestionnaires se sont déclarés satisfaits de l'embauche 22
Figure 24 : Mesure dans laquelle les gestionnaires se sont déclarés satisfaits des services de dotation 23
Figure 25 : Soutien au sein de l'organisation pour l'utilisation de processus non annoncés 24
Figure 26 : Durée des processus annoncés 24
Figure 27 : Durée des processus non annoncés 25

Faits saillants

Le présent rapport constitue un résumé des constatations tirées du Sondage sur la dotation – Gestionnaires, effectué en janvier 2009. Dans l'analyse, on fait la distinction entre les gestionnaires qui ont mené des processus internes et ceux qui ont mené des processus externes.

- Sur les 3 407 questionnaires valides se rapportant aux processus visés par le sondage, environ 83 % concernaient des processus de dotation annoncés et 17 % des processus de dotation non annoncés. Cette proportion est la même pour les processus internes et externes. On entend par processus de nomination annoncé un processus dans le cadre duquel les personnes se trouvant dans une zone de sélection donnée sont informées d'une possibilité d'emploi pour lequel elles peuvent postuler (notamment par l'entremise de www.emplois.gc.ca).
- À la question sur les besoins et les facteurs qui ont incité le processus de dotation, plus de la moitié des gestionnaires ont répondu que le « roulement normal du personnel » intervenait « dans une large mesure ». Cette réponse est la même pour les processus internes et les processus externes.
- À la question de savoir pourquoi les postes visés n'avaient pas été dotés au moyen d'une mutation, environ la moitié des gestionnaires ont mentionné l'absence de candidats qualifiés. Dans le cas des processus externes, les gestionnaires sont plus nombreux que dans le cas des processus internes à ne pas avoir eu recours à une mutation en raison du trop grand nombre de postes à doter.
- La majorité des gestionnaires (60 %) qui ont déclaré un processus externe a indiqué que la gestion du volume constituait une source de préoccupation, comparativement à plus du tiers (38 %) de ceux qui ont tenu un processus interne. Ces constatations sont attribuables au fait que dans le premier cas, les gestionnaires dans les processus externes ont plus fréquemment recours à des stratégies de gestion du volume. Ils ont par ailleurs déclaré avoir dû examiner un plus grand nombre de candidatures au début des processus.
- En ce qui concerne la décision de sélection, les gestionnaires ayant eu recours à des processus annoncés ont indiqué que les capacités des candidats constituaient le facteur le plus important, suivi de ceux des qualités personnelles et des connaissances.
- Les gestionnaires de processus externes ont déclaré être satisfaits dans une certaine mesure de la qualité de l'embauche et des services de dotation reçus au cours des processus, alors que leurs homologues ayant tenu un processus interne se sont dits très satisfaits dans les deux cas.
- Les gestionnaires de processus internes sont plus nombreux que les gestionnaires de processus externes à avoir déclaré que les processus annoncés avaient pris peu de temps, tout comme ils ont indiqué avoir bénéficié d'une plus grande marge de manœuvre que ces derniers.

Introduction

À propos de la Commission de la fonction publique du Canada

La Commission de la fonction publique (CFP) du Canada est un organisme indépendant qui relève du Parlement et dont le mandat consiste à protéger l'intégrité du système de dotation de la fonction publique ainsi que l'impartialité politique de cette dernière. La CFP élabore des politiques et des lignes directrices pour veiller à ce que les nominations soient effectuées dans le respect des principes du mérite et de l'impartialité, ainsi que des valeurs en matière de dotation. Elle recrute à la fonction publique des Canadiens qualifiés de toutes les régions du pays. En outre, pour assurer l'efficacité du système de dotation, la CFP réalise des évaluations, des vérifications, des études et des enquêtes, et elle se sert des conclusions tirées de celles-ci pour recommander des améliorations ou des mesures correctives, au besoin.

Sondage sur la dotation

Le Sondage sur la dotation permet à la CFP de recueillir des données et des renseignements pour remplir son rôle de surveillance des activités de dotation à la fonction publique fédérale. La collecte de données soutient les comptes rendus au Parlement par l'intermédiaire du Rapport annuel de la CFP, la gestion des pouvoirs délégués aux organisations au moyen du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation et, plus généralement, les organisations et les autres intervenants en fournissant de l'information sur le fonctionnement du système de dotation, ainsi que sur les perceptions des gestionnaires et des candidats quant aux valeurs en matière de dotation.

Les données recueillies au moyen du sondage renseignent la CFP sur le fonctionnement général du système de dotation de la fonction publique. Elles lui permettent également de s'assurer que le système de dotation est fondé sur le mérite et l'impartialité et qu'il reflète bien les valeurs que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité, tel qu'il est énoncé dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Le Sondage sur la dotation comporte deux volets distincts : le sondage à l'intention des candidats et celui à l'intention des gestionnaires. Le premier pose aux candidats des questions sur leur expérience relativement aux processus de dotation auxquels ils ont participé. Les constatations tirées de ce sondage à l'intention des candidats ont été publiées dans le document intitulé *Sondage sur la dotation – Candidats – Janvier 2009 – Sommaire des constatations*[1]. Les constatations complémentaires tirées du sondage réalisé auprès des gestionnaires sont présentées dans le présent rapport.

[1] Commission de la fonction publique (2011) *Sondage sur la dotation – Candidats – Janvier 2009 – Sommaire des constatations*. http://extranet.psc-cfp.gc.ca/sos-ssd/reports-rapports/2009/index-fra.htm

Méthodologie

Le Sondage sur la dotation – Gestionnaires est un recensement effectué tous les ans par la Commission de la fonction publique (CFP) du Canada auprès des gestionnaires dans les organisations fédérales assujetties à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Il s'agit d'un sondage en ligne, lequel est envoyé aux gestionnaires par courriel. La participation est facultative.

On a demandé aux participants de fournir des renseignements sur l'activité de dotation la plus récente qu'ils ont réalisée et qui a pris fin[2] pendant la période de référence, soit du 1er octobre 2007 au 30 septembre 2008, peu importe la date de début du processus.

Dans un premier temps, on demande aux chefs des ressources humaines des organisations fédérales assujetties à la LEFP de fournir à la CFP la liste des gestionnaires[3] et leurs coordonnées. Tous les gestionnaires dont le nom figure sur la liste reçoivent par courriel une invitation à participer au sondage. Ils doivent répondre à des questions concernant le plus récent processus de dotation auquel ils ont pris part pendant la période de référence, la raison pour laquelle le processus a eu lieu, les types d'évaluation utilisés, le type de processus (annoncé ou non annoncé), les caractéristiques qui, selon eux, ont le plus compté dans la décision finale ainsi que l'issue du processus. Les constatations tirées du sondage sont regroupées sous différentes rubriques, soit les besoins en matière de dotation, la gestion des processus de dotation, l'évaluation et la sélection et la marge de manœuvre dont a bénéficié le gestionnaire et son degré de satisfaction à l'égard de la dotation.

Les estimations présentées dans ce rapport sont toutes fondées sur des données pondérées. La pondération est une procédure statistique selon laquelle un poids est attribué (c.-à-d. un coefficient correcteur à la hausse ou à la baisse) à chacune des unités choisies pour obtenir une estimation représentative de la population étudiée[4]. Dans cette analyse, la population visée est constituée de gestionnaires de la fonction publique, délégataires ou non de pouvoirs de dotation.

---

[2] Aux fins du présent sondage, l'expression « qui a pris fin » signifie que le processus s'est soldé par l'une ou l'autre des situations suivantes : la réalisation de l'ensemble ou d'une partie des nominations voulues; la création d'un bassin de candidats à partir duquel puiser ultérieurement; une ou plusieurs offres de nomination faites ont été refusées; l'impossibilité de trouver des candidats adéquats ou l'abandon du processus.

[3] Les gestionnaires ayant mené une mesure de dotation qui a pris fin pendant la période de référence, les gestionnaires ayant ou non des pouvoirs délégués, ceux qui ont présidé le jury de sélection (dans le cas des processus annoncés), ceux qui ont fourni une justification écrite dans le cas des processus non annoncés et ceux qui ont effectué des nominations à partir de bassins existants.

[4] Comme il s'agissait d'un recensement, une pondération est utilisée pour tenir compte de la distorsion attribuable aux non-réponses.

À propos de ce cycle

La période de référence pour ce cycle de sondage s'étend du 1er octobre 2007 au 30 septembre 2008. Des 29 348 gestionnaires invités à participer au sondage en ligne, 5 500 ont déclaré avoir géré ou supervisé un processus de dotation pendant cette période. Le filtrage des activités de dotation visées par le sondage et des questionnaires valides a permis de dégager un échantillon de 3 407 questionnaires valides provenant de gestionnaires répartis comme suit : 2 818 (chiffre non pondéré) gestionnaires responsables de processus de dotation annoncés et 589 (chiffre non pondéré) responsables de processus non annoncés.

Les activités de dotation visées par le sondage sont les suivantes :

- Processus ouverts au grand public (externes) et ceux réservés aux fonctionnaires (internes);
- Processus visant à doter un ou plusieurs postes de durée déterminée ou pour une période indéterminée;
- Processus de dotation collective (méthode grâce à laquelle un processus unique de nomination permet de pourvoir plusieurs postes similaires au sein des ministères et organismes [ou entre eux]);
- Processus non annoncés menant à des nominations fondées sur le mérite personnel et une reclassification individuelle;
- Nominations au terme d'un programme de perfectionnement ou découlant de l'intégration d'un étudiant.

Sont exclus du sondage les emplois occasionnels, les nominations intérimaires, les mutations, la reclassification visant plusieurs employés à la fois et les promotions fondées sur les qualités du titulaire telles que les promotions des scientifiques.

Caractéristiques des processus de dotation signalés

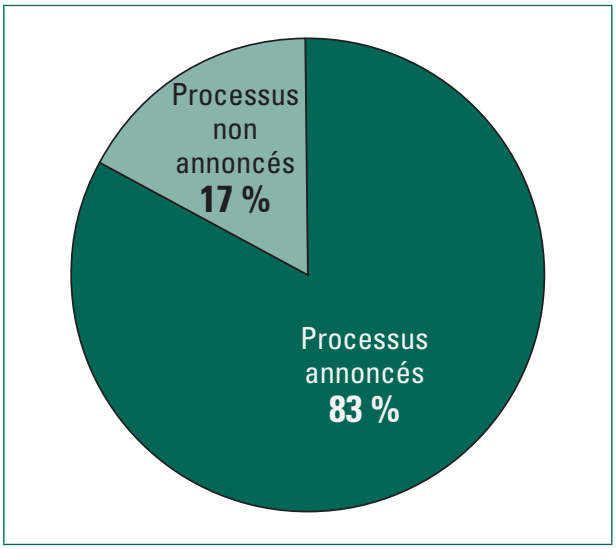
En tout, 83 % des gestionnaires ont déclaré que le dernier processus auquel ils ont participé pendant la période de référence était un processus annoncé, et le reste (17 %), un processus non annoncé (Figure 1). Un processus de nomination annoncé est un processus dans le cadre duquel les personnes comprises dans une zone de sélection donnée sont informées d'une occasion d'emploi à laquelle elles peuvent postuler.

Dans le présent sondage, les gestionnaires qui ont mené des processus annoncés sont plus nombreux à avoir déclaré qu'il s'agissait de processus internes (59 %) que de processus externes (41 %) (Figure 2). Les processus de dotation internes, tels que ceux qui sont annoncés sur le site Web Publiservice, sont réservés aux personnes qui sont déjà employées à la fonction publique. Les processus externes, c'est à dire ceux qui sont ouverts au grand public, sont annoncés sur www.emplois.gc.ca.

Les gestionnaires tiennent aussi bien des processus internes que des processus externes. Aux fins du présent rapport, les gestionnaires de processus internes sont des gestionnaires qui ont déclaré un processus interne. La même corrélation s'applique aux gestionnaires de processus externes.

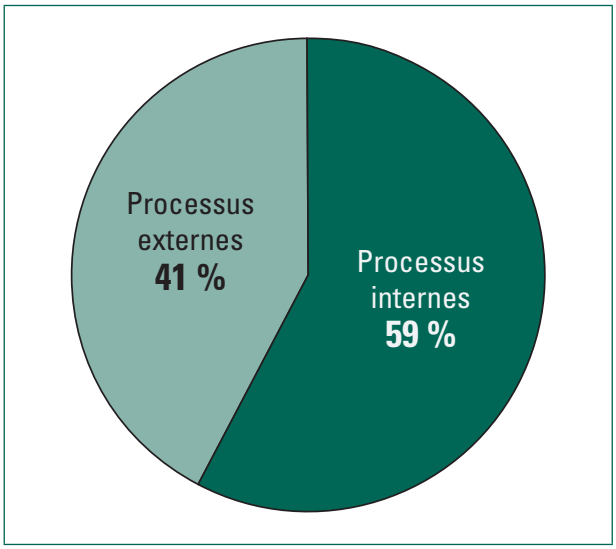
Parmi les processus internes, 82 % étaient annoncés (Figure 3) et les autres, non annoncés. Cette proportion s'applique aussi aux processus externes (Figure 4). Sauf indication contraire, l'analyse présentée dans le reste du document porte sur les processus annoncés.

Figure 1 : Type de processus



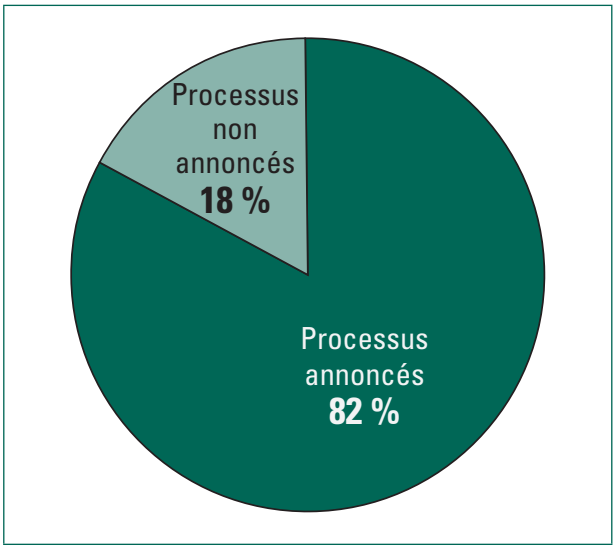
Source : Commission de la fonction publique, Sondage sur la dotation

Figure 2 : Processus annoncés



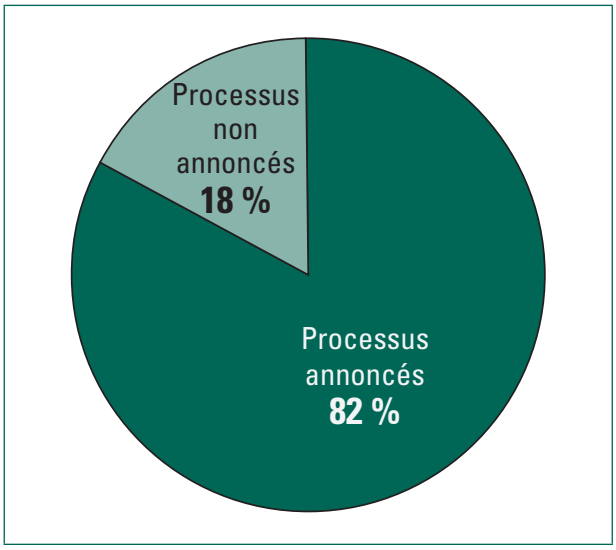
Source : Commission de la fonction publique, Sondage sur la dotation

Figure 3 : Processus internes



Source : Commission de la fonction publique, Sondage sur la dotation

Figure 4 : Processus externes



Source : Commission de la fonction publique, Sondage sur la dotation

Constatations du sondage

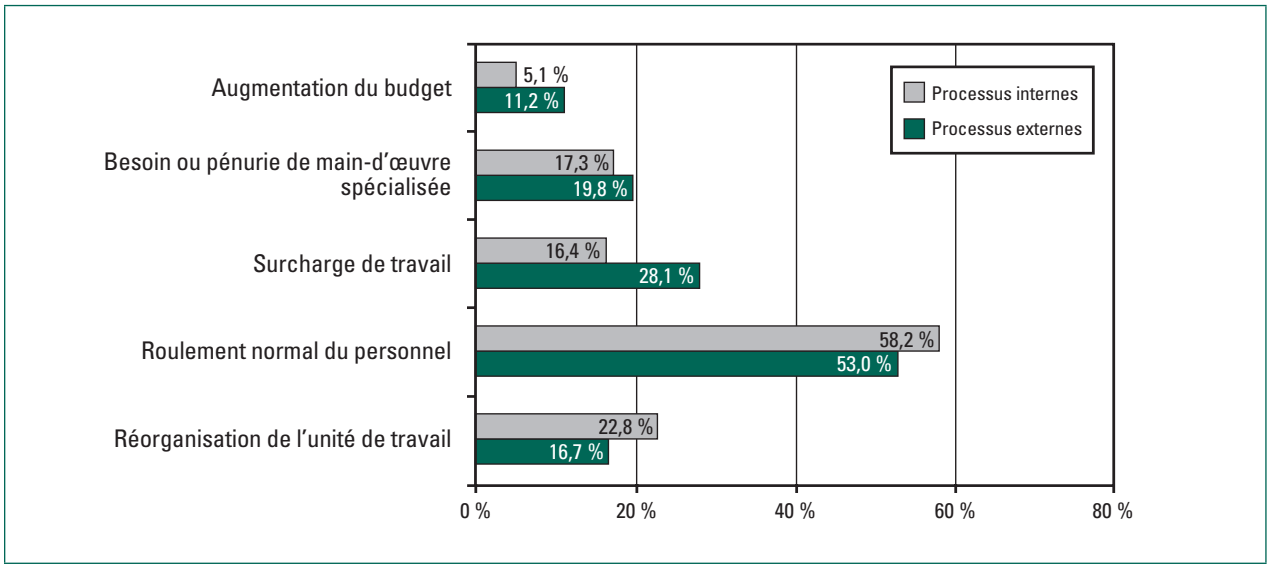
Besoins en matière de dotation

Plus de la moitié des gestionnaires (53 %) qui ont déclaré un processus annoncé ont indiqué que le facteur du roulement normal du personnel était dans une « large mesure » la raison de l'activité de dotation, tant pour les processus externes que les processus internes (Figure 5). Cette raison fait partie des facteurs que les gestionnaires devaient coter selon la mesure dans laquelle chacun d'eux avait incité l'activité de dotation, dans une fourchette allant de « pas du tout » à « dans une large mesure ».

Dans une proportion de 28 %, les gestionnaires de processus externes ont signalé qu'une surcharge de travail actuelle ou prévue pour l'unité avait incité le processus de dotation « dans une large mesure », comparativement à 16 % des gestionnaires de processus internes.

Par contre, 23 % de ces derniers ont affirmé qu'une restructuration organisationnelle ou une réorganisation de l'unité[5] était à l'origine du processus de dotation « dans une large mesure », par rapport à 17 % des gestionnaires de processus externes.

Figure 5 : Motifs de la dotation – Processus annoncés



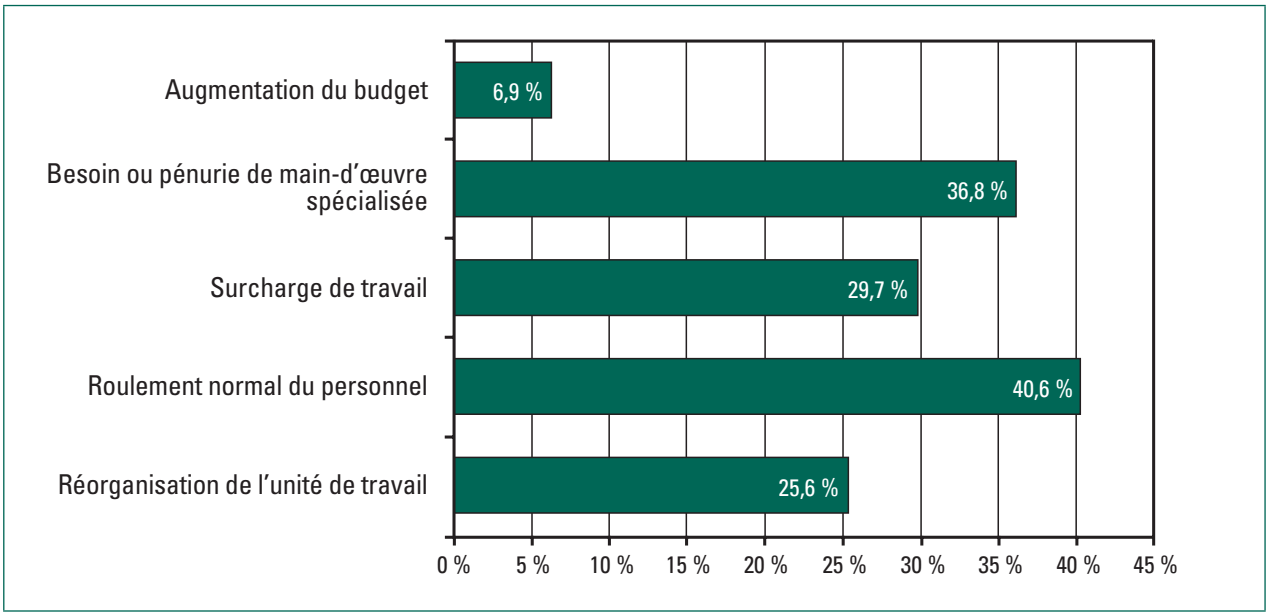
Source : Commission de la fonction publique, Sondage sur la dotation

Quarante et un pour cent des gestionnaires de processus non annoncés ont affirmé que le roulement normal du personnel était « dans une large mesure » à l'origine du processus de

[5] Dans le contexte du Sondage sur la dotation, on entend par « unité de travail » un groupe de personnes qui travaillent régulièrement ensemble et qui sont considérées comme des collègues. Habituellement, il s'agit d'un groupe de personnes relevant d'un même superviseur immédiat.

dotation. En outre, les gestionnaires de tels processus sont plus nombreux (37 %) que ceux des processus annoncés à avoir indiqué que ceux-ci visaient « dans une large mesure » à combler une pénurie de main d'œuvre spécialisée (p. ex. de médecins). C'est aussi vrai dans le cas d'une surcharge de travail actuelle ou prévue dans l'unité (30 %) (Figure 6).

Figure 6 : Motifs de la dotation – Processus non annoncés



Source : Commission de la fonction publique, Sondage sur la dotation

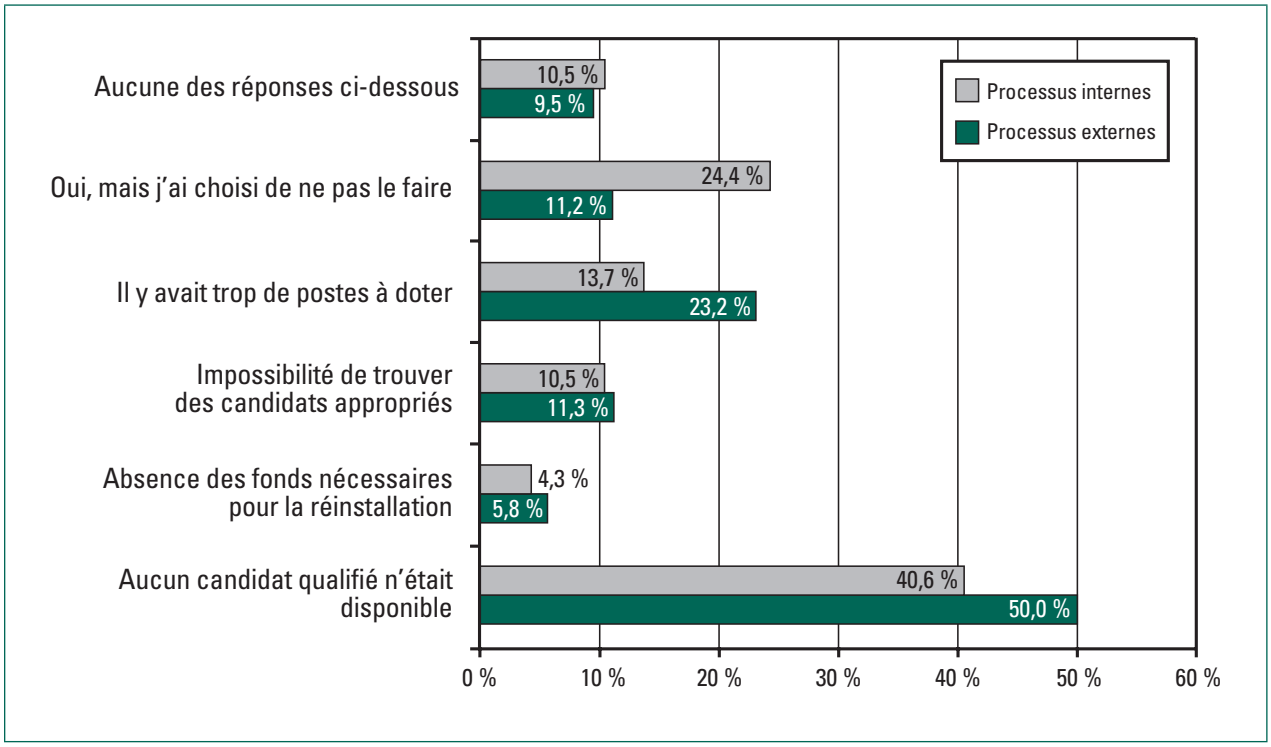
On a demandé aux gestionnaires si le poste visé aurait pu être doté au moyen d'une mutation (Figure 7). On leur a proposé à cette fin des réponses sous forme d'explications précédées de « oui » ou de « non ». La mutation désigne le déplacement d'une personne d'un poste à un autre sans lui accorder de promotion, habituellement dans le même groupe professionnel et au même niveau.

La moitié des gestionnaires (50 %) qui ont rendu compte d'un processus externe ont répondu « non », car il n'y avait aucun candidat qualifié, comparativement à 41 % des gestionnaires de processus internes.

Plus d'un cinquième (23 %) des gestionnaires de processus externes ont déclaré qu'il y avait trop de postes à doter pour recourir à une mutation, contre un petit nombre de gestionnaires de processus internes (14 %).

Les gestionnaires de processus internes sont plus nombreux (24 %) que les gestionnaires de processus externes (11 %) à avoir signalé qu'ils auraient pu recourir à une mutation, mais qu'ils ont choisi de ne pas le faire.

Figure 7 : Raisons pour lesquelles les gestionnaires n'ont pas eu recours à la mutation



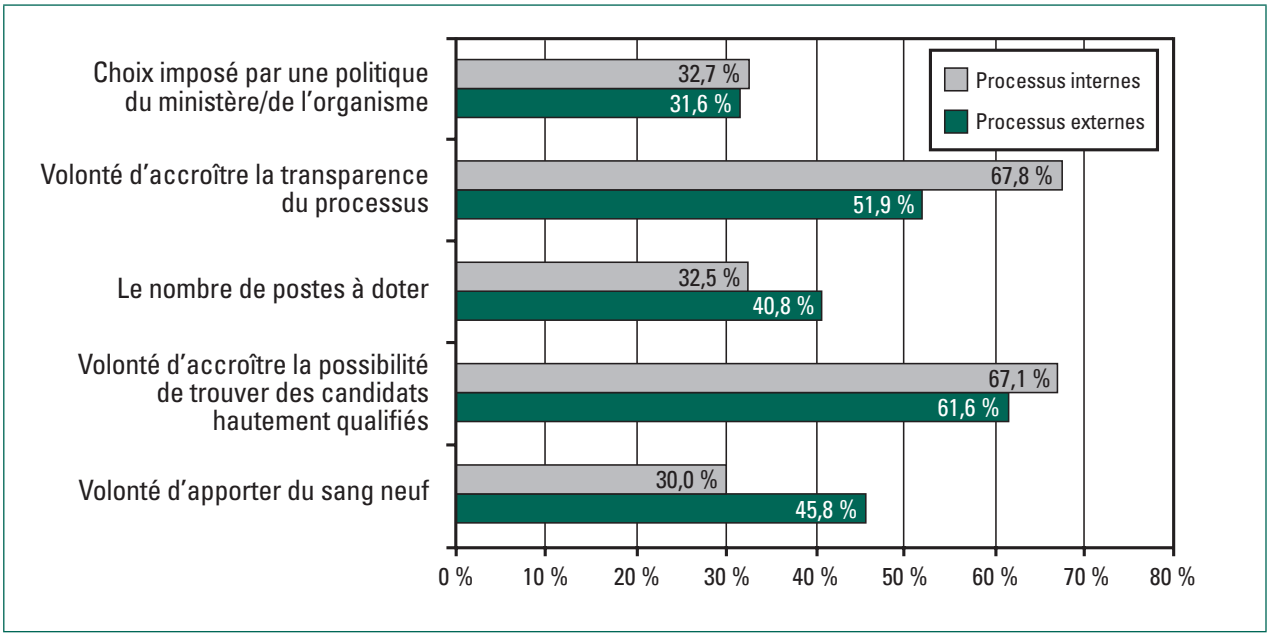
Source : Commission de la fonction publique, Sondage sur la dotation

Les gestionnaires ont choisi d'annoncer les processus afin de pouvoir repérer des candidats de grande qualité et d'augmenter la transparence, qu'il s'agisse des processus internes (67 %) ou externes (62 %). Dans les deux cas, les gestionnaires ont souvent mentionné que la meilleure possibilité de trouver des candidats hautement qualifiés était une raison « très importante » dans leur décision d'annoncer le processus (Figure 8).

Une plus grande transparence était très importante pour plus des deux tiers (68 %) des gestionnaires de processus internes, alors qu'elle ne l'était que pour à peine plus de la moitié (52 %) des gestionnaires de processus externes.

Le désir d'apporter du sang neuf dans l'organisation (46 %) et le nombre de postes à doter (41 %) sont deux facteurs « très importants » dans le choix de recourir à un processus externe annoncé pour les gestionnaires de processus externes, par rapport aux gestionnaires de processus internes (30 % et 33 % respectivement).

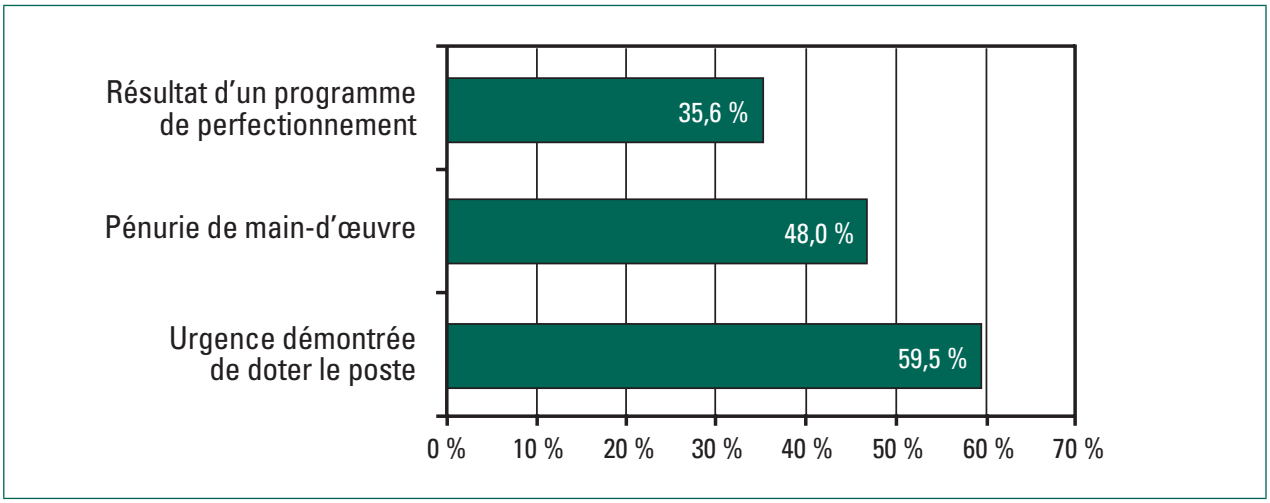
Figure 8 : Raisons pour lesquelles les gestionnaires ont choisi un processus annoncé



Source : Commission de la fonction publique, Sondage sur la dotation

On a demandé aux gestionnaires de processus non annoncés de coter l'importance de chaque facteur dans le choix de recourir à un tel processus, selon une fourchette allant de « pas très important » à « très important ». La plupart des gestionnaires ont indiqué que la nécessité de doter le poste de toute urgence avait constitué un facteur « très important » (60 %) (Figure 9). Viennent ensuite « pénurie de main-d'œuvre » (48 %) et « Résultats d'un programme de perfectionnement ou d'autres investissements liés au personnel » (36 %).

Figure 9 : Raisons pour lesquelles les gestionnaires ont choisi un processus non annoncé



Source : Commission de la fonction publique, Sondage sur la dotation

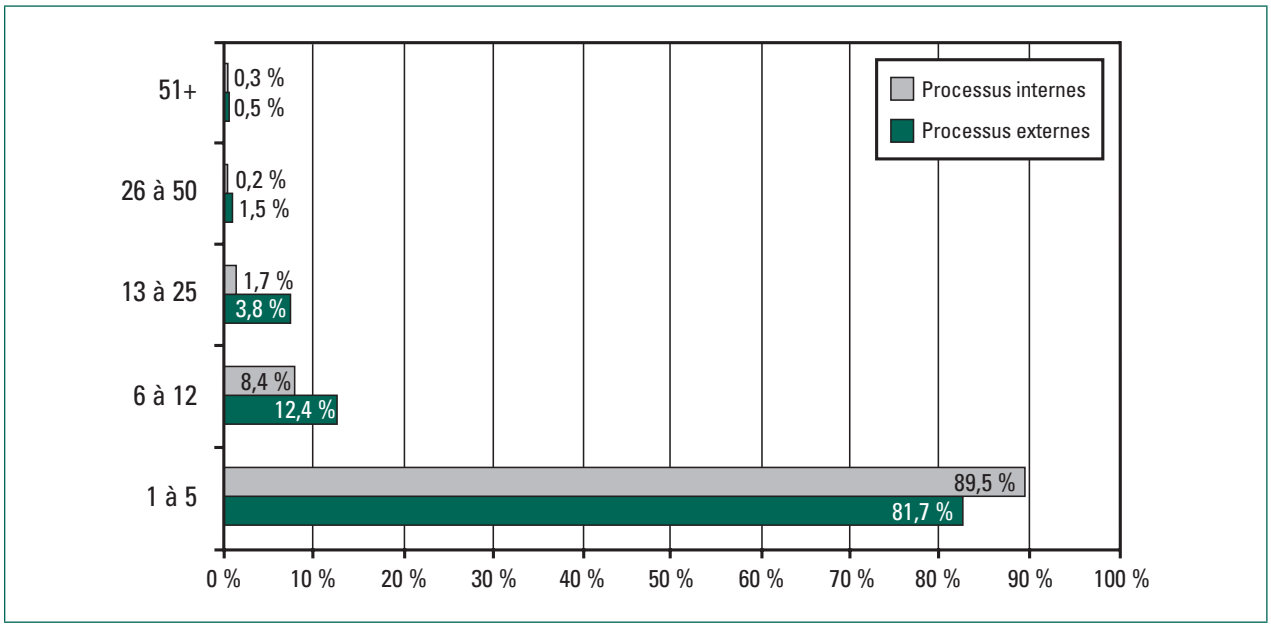
Gestion des processus de dotation

Les gestionnaires utilisent des processus externes pour combler différents besoins en dotation. Nous savons maintenant que ceux qui ont mené de tels processus l'ont fait en raison d'une surcharge de travail actuelle ou prévue et qu'ils n'ont pas eu recours à une mutation parce qu'il y avait trop de postes à doter. Nous savons aussi qu'ils ont utilisé un processus annoncé pour pouvoir apporter du sang neuf au sein de l'unité de travail.

Le processus choisi dépend souvent du type et du nombre de postes à doter, choix qui détermine le volume de candidatures, les stratégies de gestion de ce volume et le recours à la dotation collective. À ce titre, les constatations du présent rapport concordent avec celles de l'étude menée par la CFP en 2009, intitulée *La durée du processus de dotation au sein de la fonction publique fédérale*. Cette étude révèle un recours accru à la dotation collective et aux processus externes durant les années précédentes. Elle donne également des précisions sur la durée de processus de dotation externe (ouverts au grand public) par rapport à celle de processus réservés aux fonctionnaires ainsi que sur la durée de processus de dotation collective utilisés pour doter plusieurs postes par rapport à celle de processus distincts utilisés pour doter un seul poste[6].

Les gestionnaires de processus externes avaient davantage de postes à doter que les autres. Même si la plupart en avaient moins de 5 (Figure 10), environ 1 gestionnaire de processus externes sur 5 (18 %) a affirmé avoir voulu doter au moins 6 postes, comparativement à 11 % des gestionnaires de processus internes.

Figure 10 : Nombre de postes à doter à la suite du processus

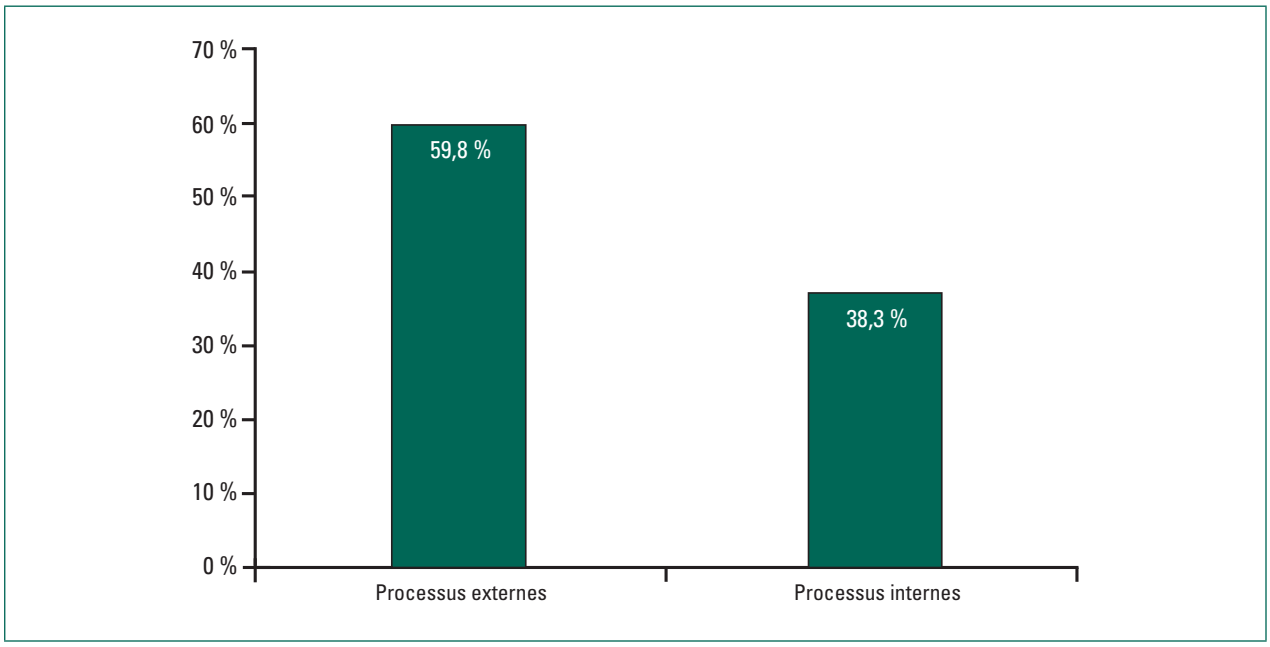


Source : Commission de la fonction publique, Sondage sur la dotation

[6] Commission de la fonction publique du Canada (2009) *La durée du processus de dotation au sein de la fonction publique fédérale — Mise à jour*. http://www.psc-cfp.gc.ca/adt-vrf/rprt/2009/time-duree/index-fra.htm

La majorité des gestionnaires (60 %) ayant tenu un processus externe a indiqué que la gestion du volume constitue une source de préoccupation, contre 38 % des gestionnaires de processus internes (Figure 11).

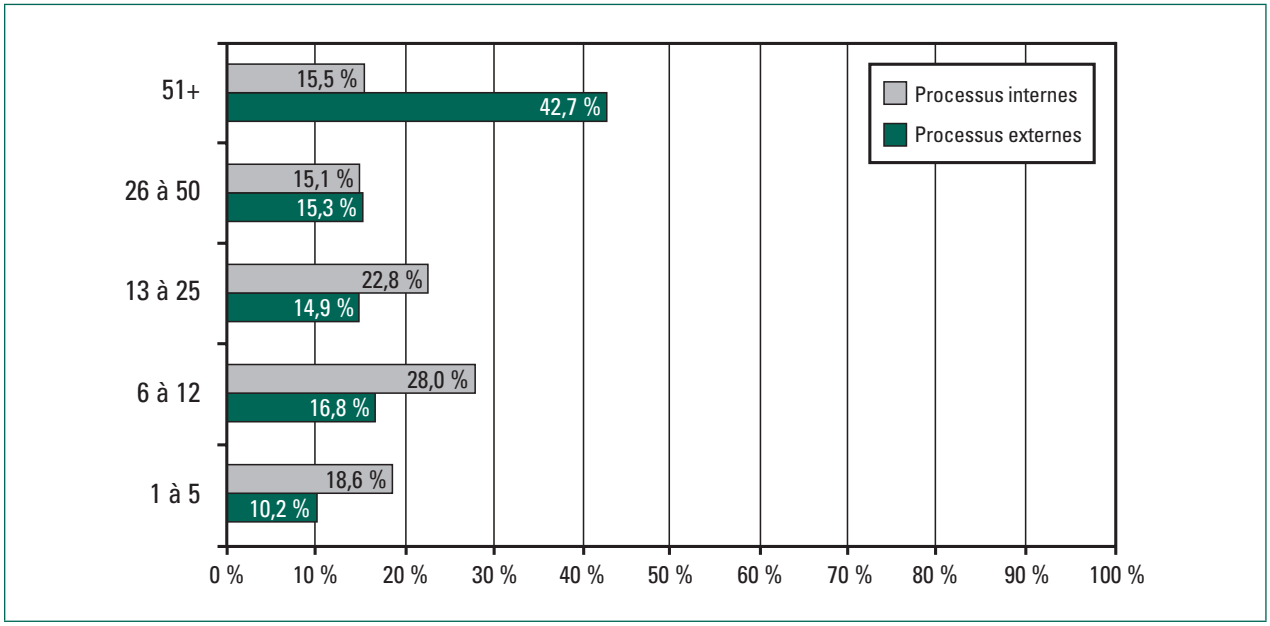
Figure 11 : Gestionnaires pour qui la gestion du volume était une source de préoccupation



Source : Commission de la fonction publique, Sondage sur la dotation

Les gestionnaires de processus externes ont été bien plus nombreux (43 %) que leurs homologues ayant mené un processus interne (16 %) à indiquer, au départ, avoir dû prendre en considération au moins 51 candidatures (Figure 12). Dans le premier cas, il pouvait s'agir de candidats faisant partie d'une liste fournie par la CFP ou le personnel des ressources humaines de leur organisation.

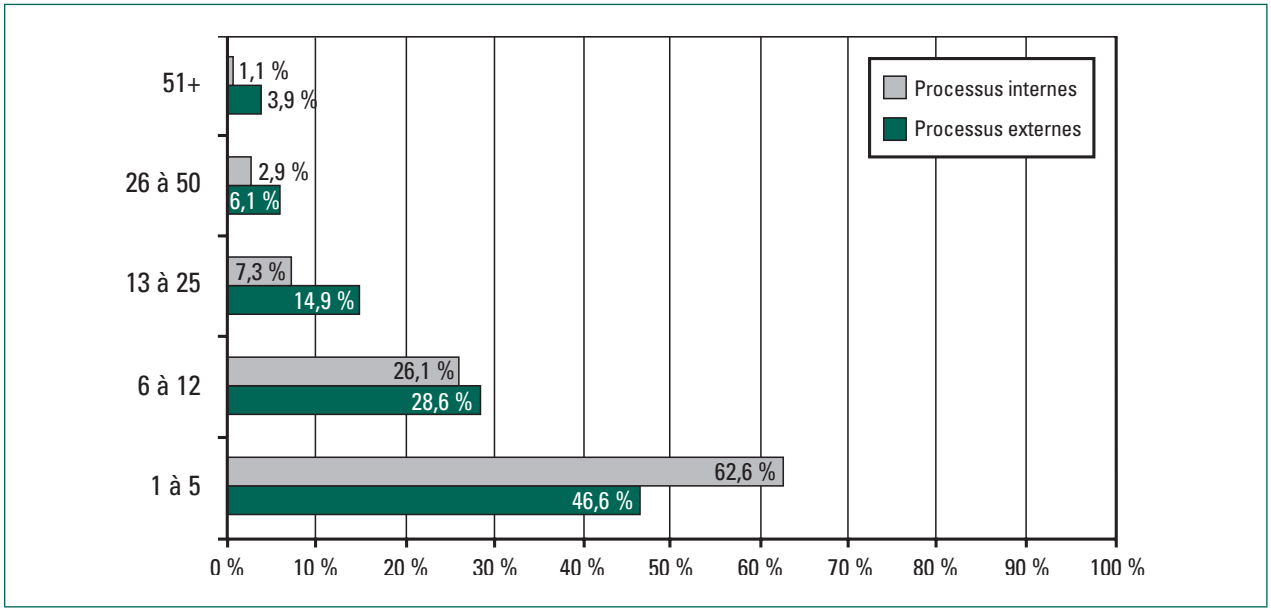
Figure 12 : Nombre de candidatures au départ



Source : Commission de la fonction publique, Sondage sur la dotation

Au terme du processus, les gestionnaires de processus externes avaient le choix entre un plus grand nombre de candidats qualifiés que les gestionnaires de processus internes. Dans le premier cas, environ 53 % des gestionnaires disposaient d'au moins 6 candidats possédant les qualifications essentielles alors que dans le deuxième, ce taux se situe à 37 % (Figure 13). Ces chiffres correspondent aux réponses données aux questions précédentes sur le nombre de candidatures à prendre en considération au départ.

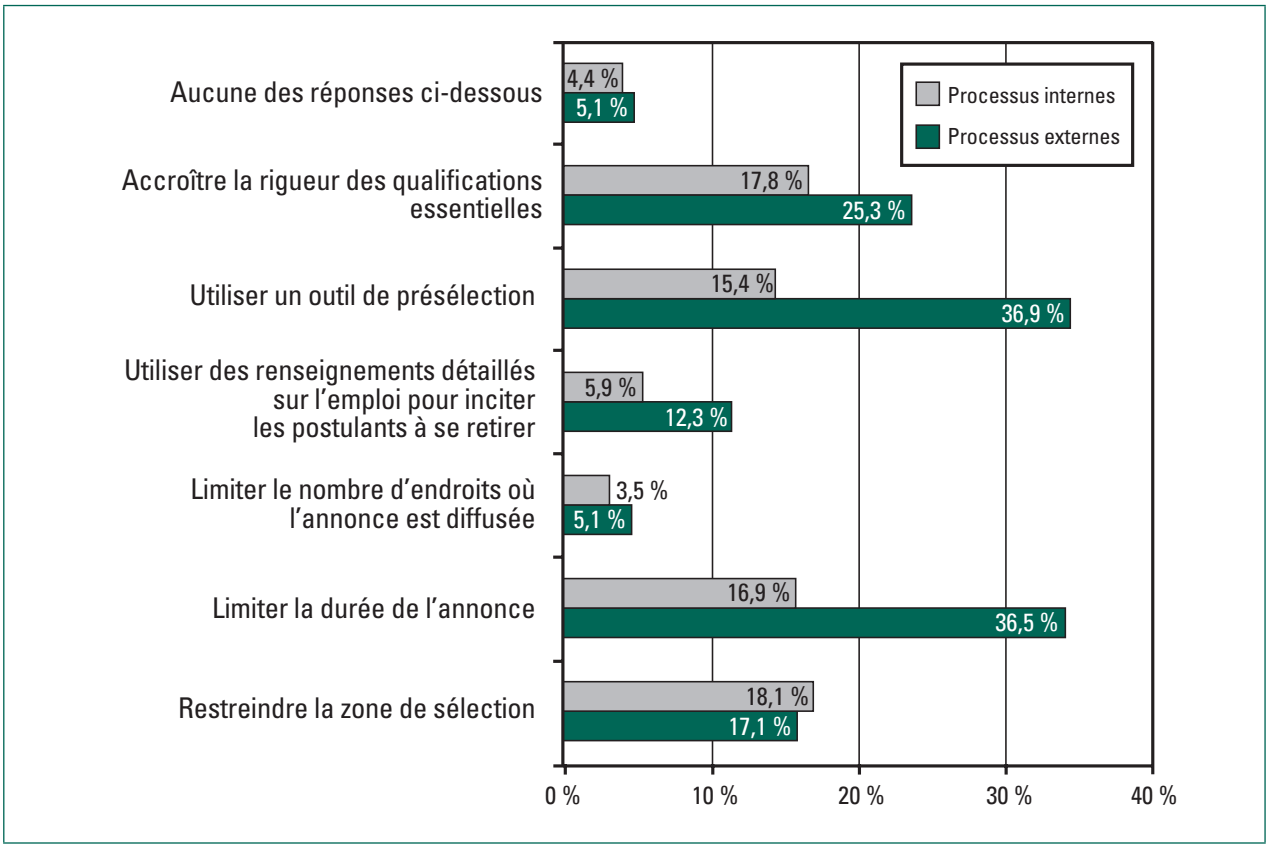
Figure 13 : Nombre de candidats qualifiés à la fin du processus



Source : Commission de la fonction publique, Sondage sur la dotation

Dans l'ensemble, les gestionnaires de processus externes ont utilisé plus fréquemment des stratégies de gestion du volume que leurs homologues ayant mené un processus interne (Figure 14). On a demandé aux gestionnaires de préciser ces stratégies. Les gestionnaires de processus externes ont surtout privilégié le recours à des outils de présélection pour réduire le nombre de postulants qui seraient retenus (37 %). Dans la même proportion, ils ont préféré limiter la durée de l'annonce. Dans une proportion moindre (25 %), ils ont choisi d'accroître la rigueur des qualifications essentielles.

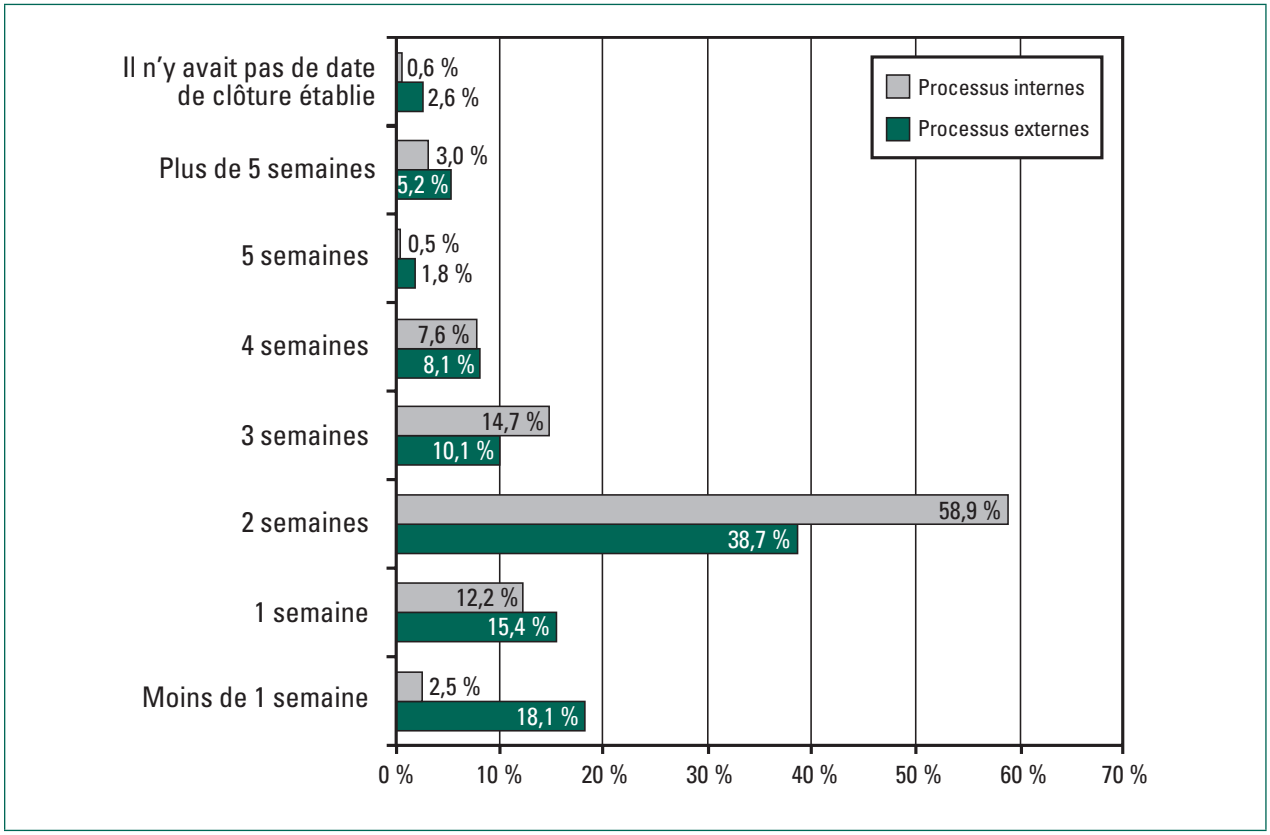
Figure 14 : Stratégies de gestion du volume utilisées



Source : Commission de la fonction publique, Sondage sur la dotation

Environ 18 % des gestionnaires de processus externes ont annoncé le poste pendant moins d'une semaine, ce qui est le cas de moins de 3 % de leurs homologues ayant mené un processus interne (Figure 15). Cinquante-neuf pour cent des gestionnaires de processus internes ont annoncé le poste pendant deux semaines, comparativement à 39 % des gestionnaires de processus externes. En général, les premiers ont annoncé le poste plus longtemps que les seconds.

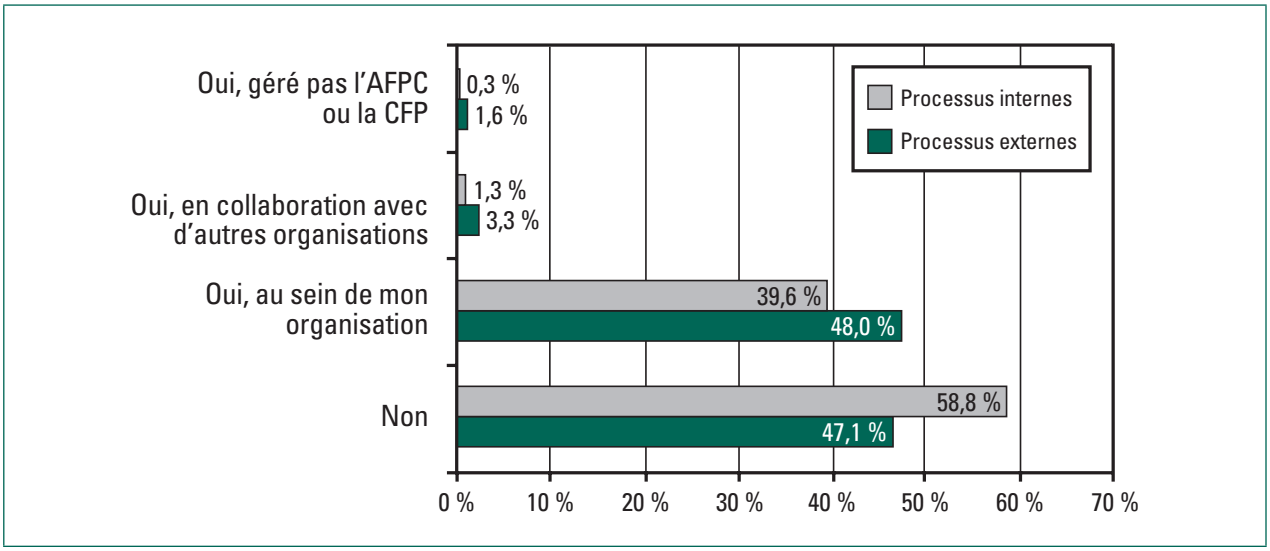
Figure 15 : Durée de l'annonce



Source : Commission de la fonction publique, Sondage sur la dotation

Un peu plus de la moitié (53 %) des gestionnaires de processus externes ont indiqué qu'il s'agissait d'un processus de dotation collective, géré soit au sein de l'organisation (48 %), soit en collaboration avec d'autres ministères et organismes (3 %), soit par l'Agence de la fonction publique du Canada (AFPC) ou la CFP (2 %) (Figure 16). Cette proportion est moindre (41 %) chez leurs homologues ayant mené un processus interne.

Figure 16 : Le processus de dotation était-il un processus de dotation collective?

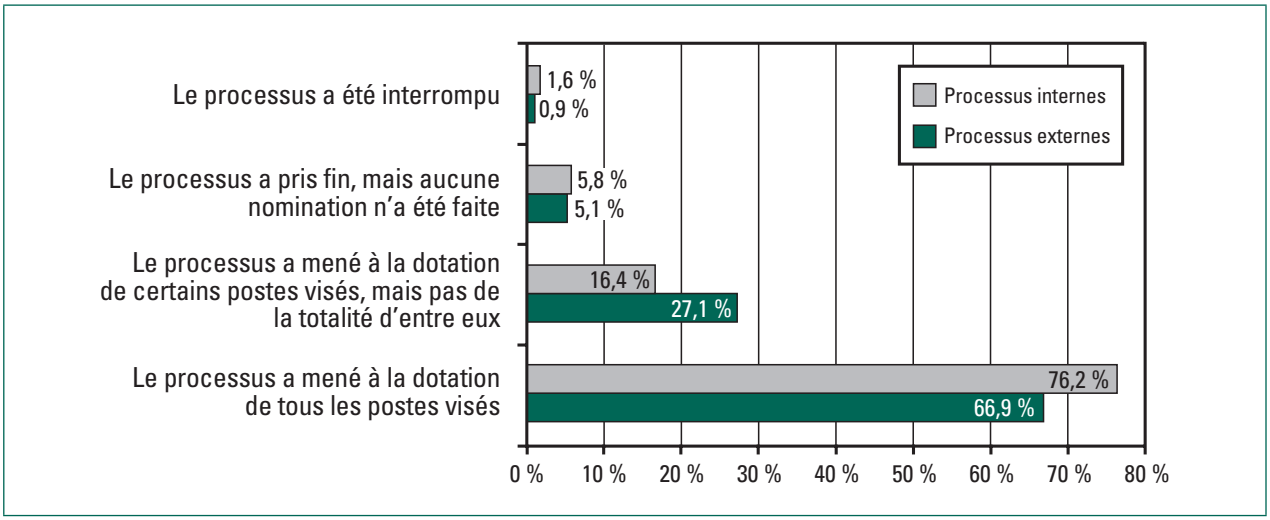


Source : Commission de la fonction publique, Sondage sur la dotation

Dans l'ensemble, 27 % des gestionnaires de processus externes ont précisé que ceux ci avaient permis de doter une partie mais pas la totalité des postes. Cette proportion est bien moins élevée (16 %) chez leurs homologues ayant mené un processus interne. Toutefois, dans la majorité des cas, tous les postes étaient dotés au terme du processus (Figure 17).

Parmi les gestionnaires de processus internes, environ 6 % ont signalé que le processus avait pris fin mais qu'aucune nomination n'a été effectuée, et 2 %, que le processus avait été interrompu avant que ne soit effectuée une nomination ou prise la décision relative à la sélection.

Figure 17 : Processus ayant débouché sur la dotation de tous les postes visés



Source : Commission de la fonction publique, Sondage sur la dotation

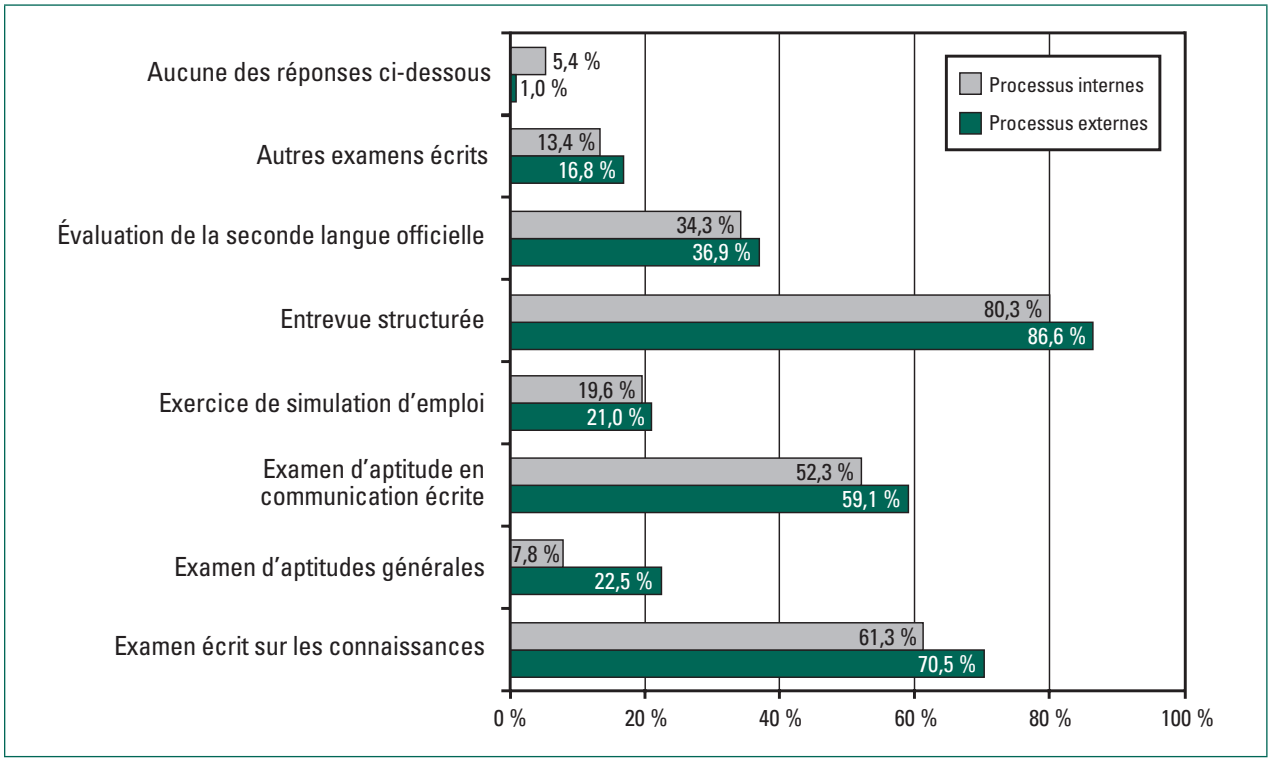
Évaluation et sélection

On a demandé aux gestionnaires quels étaient les examens officiels et les méthodes d'évaluation utilisés durant le processus. Les gestionnaires de processus externes ont déclaré avoir davantage eu recours à presque tous ces instruments que les gestionnaires de processus internes. Dans les deux cas, ce sont les entrevues structurées qui ont été privilégiées, 80 % des gestionnaires les ayant utilisées (Figure 18).

L'examen d'aptitude en communication écrite a été le second outil le plus souvent utilisé, tant pour les processus externes que pour les processus internes (71 % et 61 % respectivement).

Les gestionnaires de processus externes sont trois fois plus nombreux que leurs homologues ayant mené un processus interne (23 % contre 8 %) à avoir eu recours à un examen d'habiletés cognitives ou à un examen d'aptitudes générales.

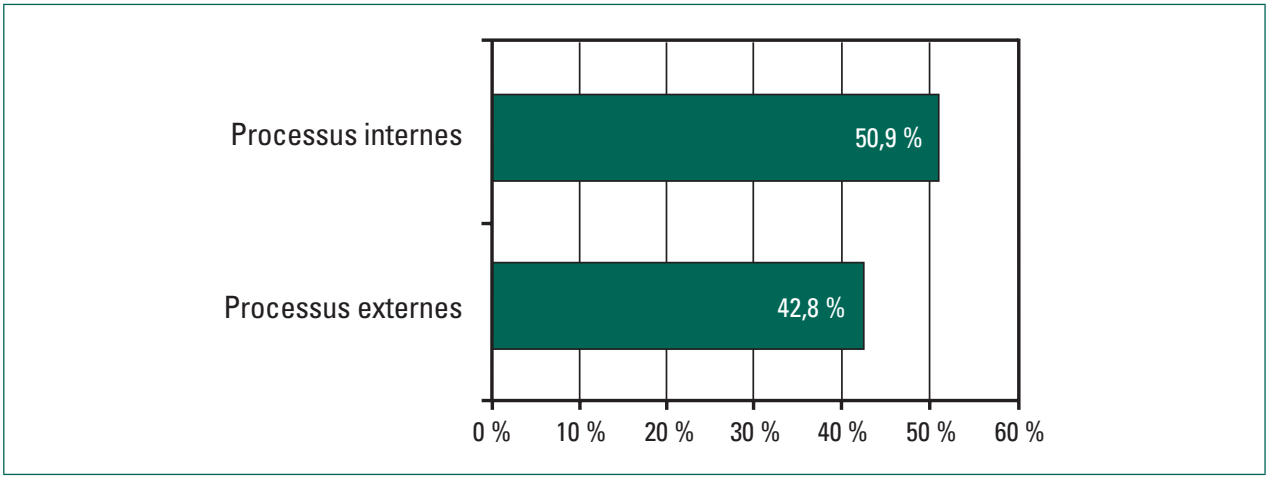
Figure 18 : Recours aux techniques d'évaluation



Source : Commission de la fonction publique, Sondage sur la dotation

On a demandé aux gestionnaires qui ont recouru aux examens normalisés tels que les examens d'aptitudes générales, les simulations d'emploi et les examens « in basket » s'ils avaient consulté un spécialiste de l'évaluation avant de choisir l'examen. Un peu plus de la moitié des gestionnaires de processus internes (51 %) et 43 % des gestionnaires de processus externes ont déclaré l'avoir fait (Figure 19).

Figure 19 : Consultation d'un spécialiste de l'évaluation

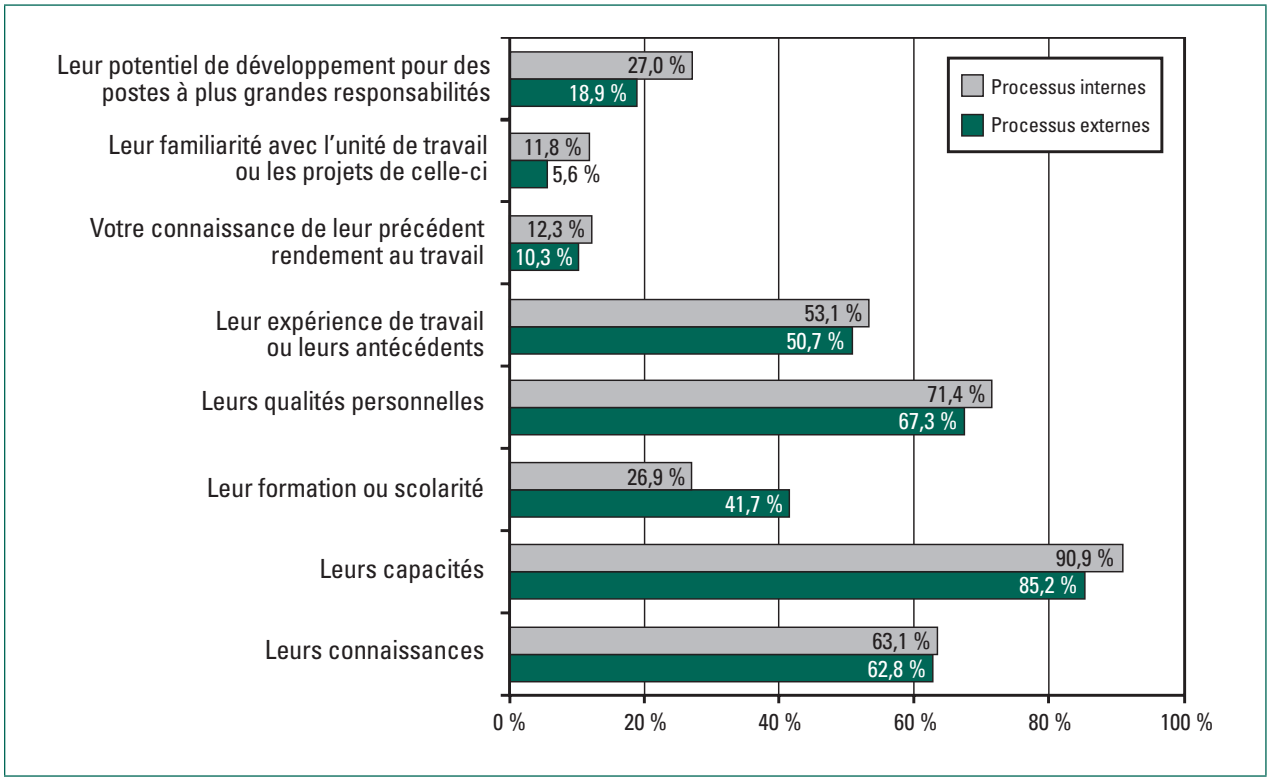


Source : Commission de la fonction publique, Sondage sur la dotation

À la question de savoir quels attributs les gestionnaires avaient jugés importants chez les candidats dans leur décision de sélection (Figure 20), ils ont répondu que les capacités étaient importantes « dans une large mesure ». Ils ont aussi mentionné, dans l'ordre, les qualités personnelles ou celles répondant aux besoins de l'équipe de travail et ensuite les connaissances.

Cependant, on constate une grande différence dans l'importance accordée à la formation ou à la scolarité, 42 % des gestionnaires de processus externes l'ayant jugée importante, comparativement à 27 % des gestionnaires de processus internes.

Figure 20 : Importance des attributs des candidats pour les gestionnaires aux fins de la sélection

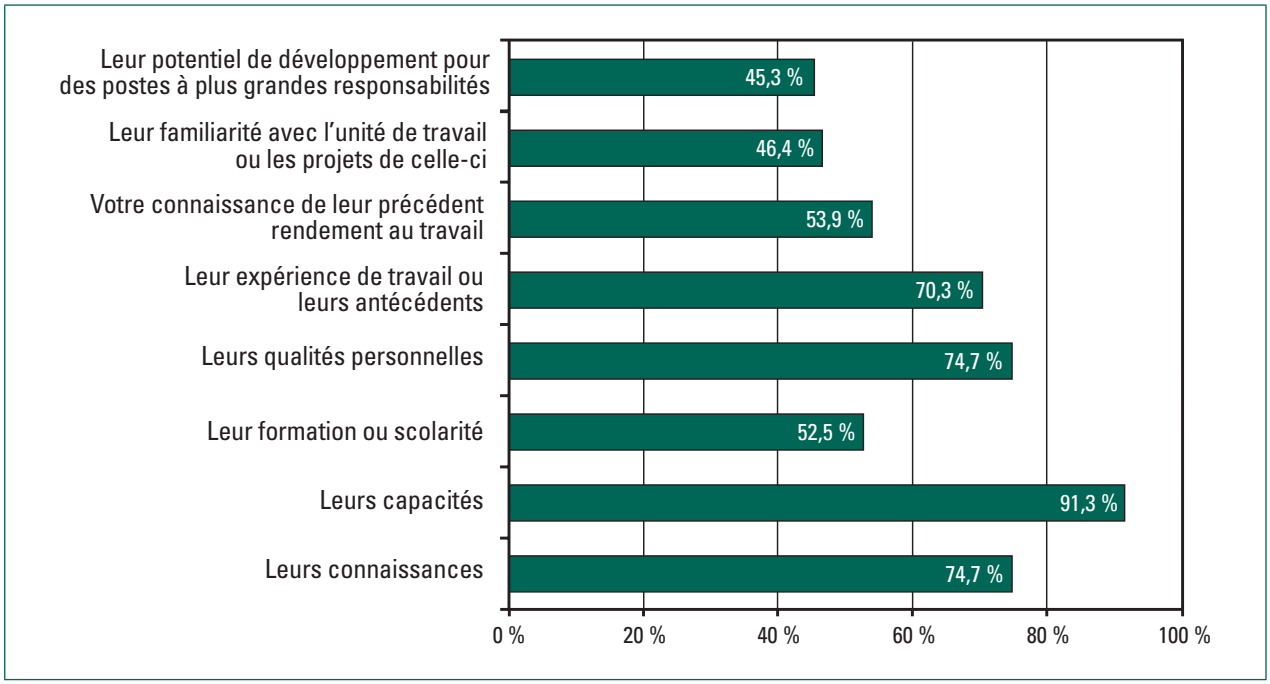


Source : Commission de la fonction publique, Sondage sur la dotation

Même si les gestionnaires de processus non annoncés ont déclaré que ces facteurs étaient importants, ils ont indiqué aussi que leur connaissance du précédent rendement au travail du candidat (54 %) et la familiarité de ce dernier avec l'unité de travail ou les projets de celle-ci (46 %) étaient importantes « dans une large mesure » pour prendre leur décision en matière de dotation (Figure 21). En outre, ces gestionnaires ont jugé dans une plus grande mesure (45 %) que leurs homologues ayant mené un processus annoncé que « leur potentiel de développement pour des postes à plus grandes responsabilités » était important.

Dans l'ensemble, les gestionnaires de processus non annoncés ont accordé une plus grande importance à presque tous les attributs des candidats pour la prise de décision relative à la sélection que les gestionnaires de processus annoncés.

Figure 21 : Importance accordée aux attributs des candidats par les gestionnaires ayant mené un processus non annoncé

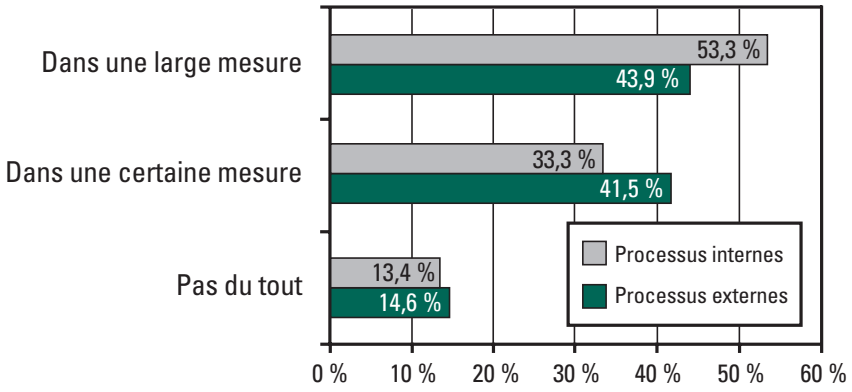


Source : Commission de la fonction publique, Sondage sur la dotation

Marge de manœuvre des gestionnaires et satisfaction à l'égard des services de dotation

Les gestionnaires de processus internes ont été plus nombreux (53 %) que leurs homologues ayant mené un processus externe (44 %) à déclarer avoir bénéficié d'une marge de manœuvre suffisante « dans une large mesure » pour mener à bien la mesure de dotation (Figure 22). Les gestionnaires de processus externes ont fait preuve d'une plus grande réserve à cet égard, 42 % d'entre eux ayant indiqué avoir bénéficié d'une marge de manœuvre suffisante « dans une certaine mesure ».

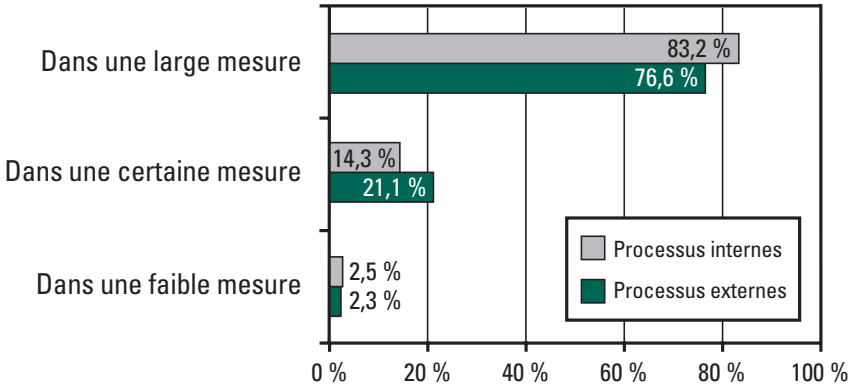
Figure 22 : Mesure dans laquelle les gestionnaires ont déclaré avoir bénéficié d'une marge de manœuvre suffisante



Source : Commission de la fonction publique, Sondage sur la dotation

Même si la plupart des gestionnaires étaient satisfaits « dans une large mesure » de la qualité de l'embauche (Figure 23), ceux qui ont mené un processus externe l'étaient légèrement moins (77 %) que leurs homologues ayant mené un processus interne (83 %). Parmi les premiers en effet, 21 % étaient satisfaits « dans une certaine mesure », contre 14 % chez les autres.

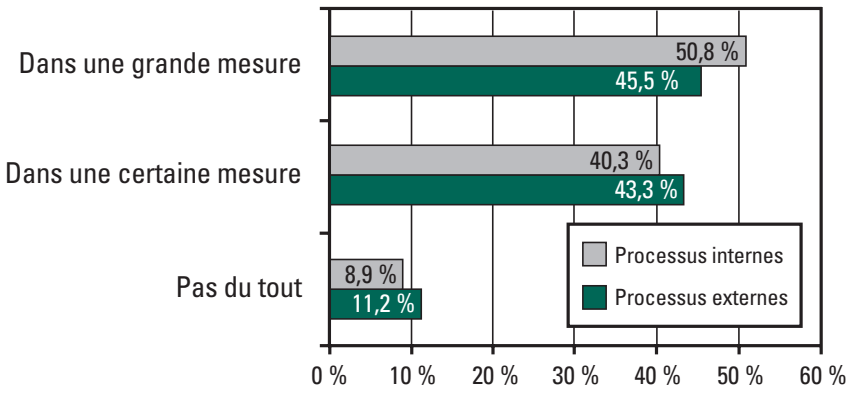
Figure 23 : Mesure dans laquelle les gestionnaires se sont déclarés satisfaits de l'embauche



Source : Commission de la fonction publique, Sondage sur la dotation

La situation est la même pour les services reçus (Figure 24). En effet, environ la moitié (51 %) des gestionnaires de processus de dotation internes se sont déclarés satisfaits de ces services « dans une large mesure », contre 46 % des gestionnaires de processus externes.

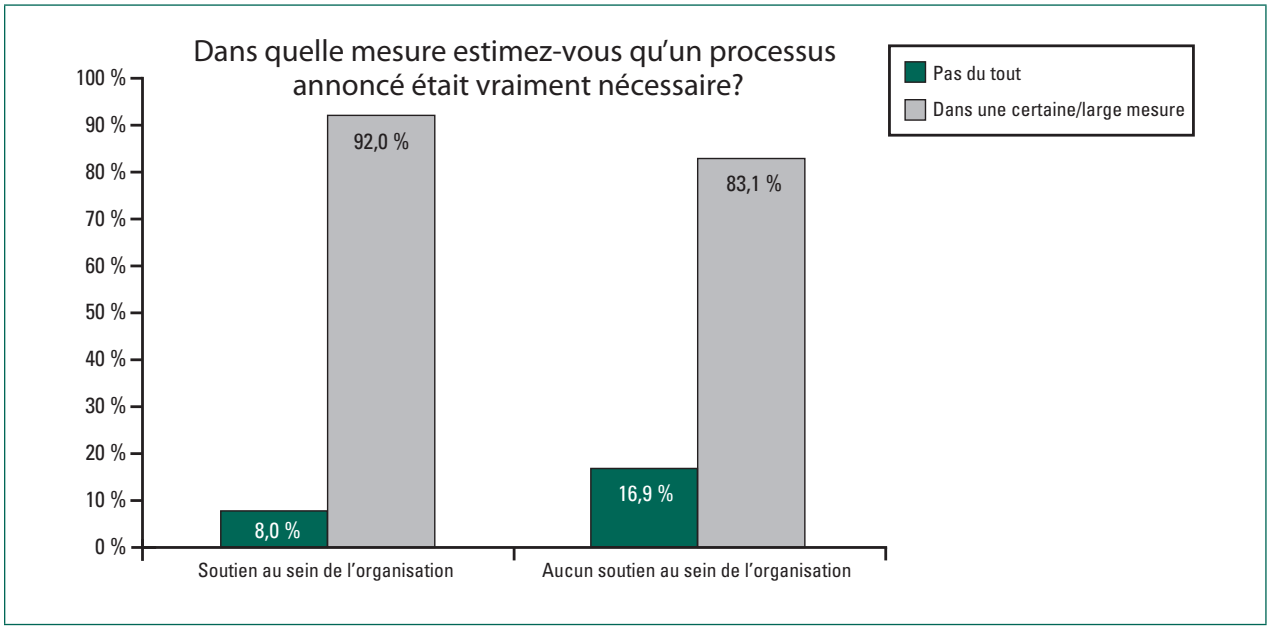
Figure 24 : Mesure dans laquelle les gestionnaires se sont déclarés satisfaits des services de dotation



Source : Commission de la fonction publique, Sondage sur la dotation

Les gestionnaires qui ont estimé qu'un processus annoncé n'était pas vraiment nécessaire étaient également ceux qui ont déclaré en plus grand nombre que leur organisation n'appuie pas l'utilisation de processus non annoncés (Figure 25). Parmi ceux qui ont déclaré que leur organisation appuie les processus non annoncés, quelque 8 % ont dit ne pas estimer qu'un processus annoncé était vraiment nécessaire. Cette proportion monte à 17 % chez les gestionnaires dont l'organisation, selon eux, n'appuie pas le recours aux processus non annoncés.

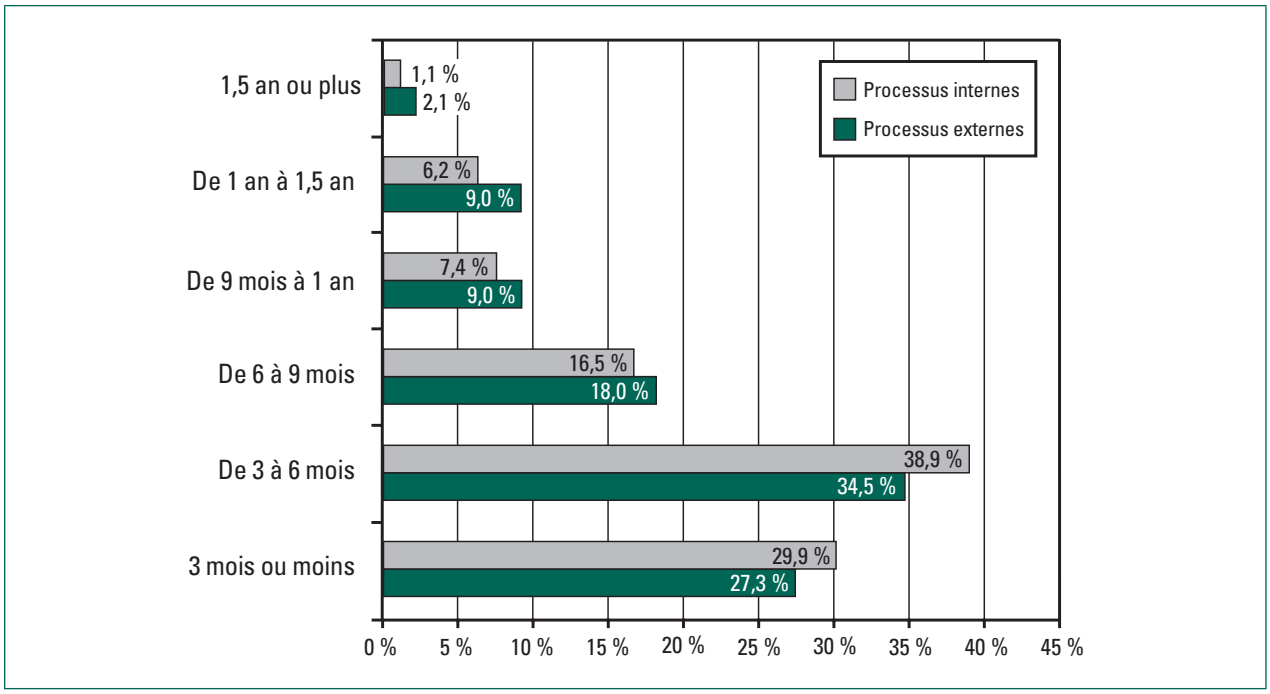
Figure 25 : Soutien au sein de l'organisation pour l'utilisation de processus non annoncés



Source : Commission de la fonction publique, Sondage sur la dotation

Les gestionnaires de processus internes ont déclaré qu'il a fallu peu de temps pour achever la mesure de dotation, soit au plus 3 mois pour environ 30 % des cas (Figure 26), contre 27 % chez les gestionnaires de processus externes.

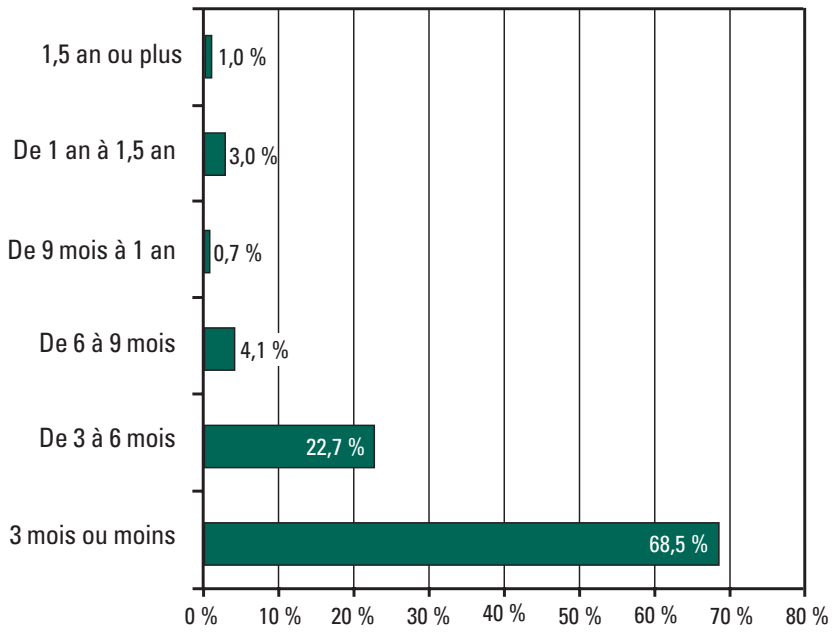
Figure 26 : Durée des processus annoncés



Source : Commission de la fonction publique, Sondage sur la dotation

Il n'est pas étonnant de constater que pour les gestionnaires de processus non annoncés, le délai de dotation était bien plus court que pour leurs homologues ayant mené un processus annoncé. En effet, dans 69 % des cas, le processus a duré 3 mois ou moins (Figure 27).

Figure 27 : Durée des processus non annoncés



Source : Commission de la fonction publique, Sondage sur la dotation

Conclusion

Le Sondage sur la dotation – Gestionnaires fournit des renseignements sur le point de vue des gestionnaires relativement aux processus de dotation et aux questions de dotation dans la fonction publique fédérale. Les résultats du sondage illustrent le contexte dans lequel s'est prise la mesure de dotation, les éléments qui ont déclenché la décision de doter un poste, les méthodes choisies par les gestionnaires aux fins de la dotation et les raisons pour lesquelles ils les ont choisies, les instruments d'évaluation utilisés pour faire le choix parmi les candidats, le temps qu'il a fallu pour doter le poste, la satisfaction à l'égard de l'embauche et des services de dotation reçus ainsi que l'issue du processus.

De par ses résultats, le sondage fournit à la Commission de la fonction publique (CFP) des renseignements des plus utiles qui l'aideront à s'acquitter de son mandat pour protéger l'intégrité du système de dotation de la fonction publique et l'impartialité politique de cette dernière.

En plus du présent rapport, la CFP compte diffuser une série de bulletins thématiques qui porteront sur des aspects bien précis des résultats du sondage.

Équipe de production du rapport du sondage

Vice-présidente, Direction générale de la vérification et des services de données
Elizabeth Murphy-Walsh

Directeur général, Direction des services de données et de l'analyse
Terry Hunt

Directeur
Kent Sproul

Gestionnaire
Milan Jayasinghe

Analyste principale
Jane Lin

Conseillère technique
Nathalie Lewis

Annexe I : Glossaire

Critères de mérite – Il s'agit des quatre types de critères visant à déterminer le mérite pour les nominations effectuées en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, à savoir : les qualifications essentielles, les qualifications constituant un atout, les besoins organisationnels et les exigences opérationnelles.

Emploi pour une durée déterminée – Emploi, à temps partiel ou à temps plein, qui prend fin à une date déterminée.

Mutation – Déplacement d'une personne d'un poste à un autre, conformément à la partie 3 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Une mutation ne constitue pas une nomination. Elle ne peut constituer une promotion, ni modifier la durée d'emploi pour passer d'un poste de durée déterminée à un poste pour une période indéterminée. La personne mutée n'est plus titulaire du poste qu'elle occupait avant sa mutation.

Nomination intérimaire – Nomination temporaire d'un fonctionnaire à un autre poste, quand la nomination pour une durée déterminée ou pour une période indéterminée aurait constitué une promotion.

Nomination – Mesure prise afin d'attribuer un poste ou un ensemble de tâches à une personne. Les nominations internes et externes à la fonction publique, effectuées en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, sont basées sur le mérite et l'impartialité politique.

Processus de nomination annoncé – Processus de nomination dans le cadre duquel les personnes comprises dans une zone de sélection donnée sont informées d'une possibilité d'emploi pour lequel elles peuvent postuler.

Processus de nomination externe – Processus visant à effectuer une ou plusieurs nominations et auquel sont admissibles tant les personnes qui travaillent à la fonction publique que celles de l'extérieur.

Processus de nomination interne – Processus visant à effectuer une ou plusieurs nominations et auquel seules les personnes employées dans la fonction publique sont admissibles.

Processus de nomination non annoncé – Processus de nomination qui ne répond pas aux critères d'un processus de nomination annoncé.