



Commission de la fonction publique
du Canada

Public Service Commission
of Canada

La durée du processus de dotation au sein de la fonction publique fédérale – Mise à jour

Rapport sommaire de la Commission
de la fonction publique du Canada

Octobre 2009



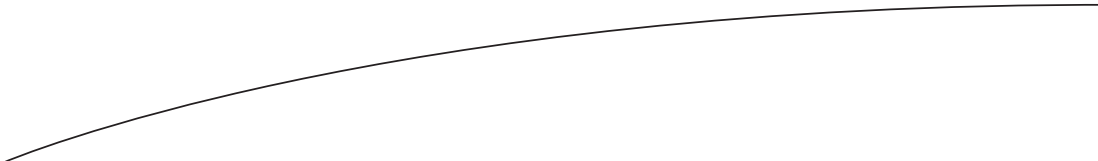
Commission de la fonction publique du Canada
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7

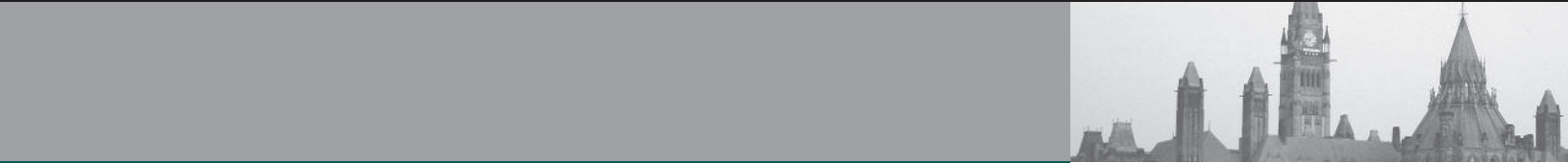
Renseignements : 613-992-9562
Télécopieur : 613-992-9352

Le présent rapport peut également être consulté sur notre site Web
à l'adresse suivante : **www.psc-cfp.gc.ca**.

N° de catalogue : SC3-115/2009F-PDF
ISBN 978-1-100-92466-3

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
la Commission de la fonction publique du Canada, 2009





La durée du processus de dotation au sein de la fonction publique fédérale – Mise à jour

Rapport sommaire de la Commission
de la fonction publique du Canada

Octobre 2009

Table des matières

Faits saillants	3
Objectifs	4
Durée du processus de dotation	4
Données	5
Portée et méthodologie	5
Principales constatations	6
Les processus de dotation collective sont plus longs	6
Les processus ouverts au public sont plus longs	7
Les processus dans les organisations de grande taille sont plus longs	8
Les processus où la première offre de nomination est acceptée sont plus rapides	9
Point de vue des gestionnaires sur la durée du processus de dotation	10
Mot de la fin	11
Équipe chargée de l'étude	11
 Liste des tableaux et des graphiques	
Tableau 1 : Durée des processus indépendants et des processus de dotation collective	7
Graphique 1 : Durée des processus de dotation internes et externes, selon la période	7
Graphique 2 : Durée des processus de dotation, selon le nombre d'organisations visées et la période	8
Graphique 3 : Durée des processus de dotation, selon la taille de l'organisation et le type de processus (en semaines)	9

Faits saillants

Sous le régime de l'actuelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), la durée moyenne du processus de dotation d'un poste pour une période indéterminée à la fonction publique fédérale est passée de 24,1 à 23,5 semaines. Une étude précédente menée sous l'ancienne LEFP avait révélé qu'il fallait 22,8 semaines pour doter un tel poste. La durée des processus de dotation indépendants, lesquels visent normalement à doter un seul poste, a été réduite sous le régime de l'actuelle LEFP. L'étude précédente tout comme la présente étude concluent que le nombre de candidatures influent sur la durée du processus.

Plusieurs facteurs influencent grandement la durée du processus de dotation en général, parmi lesquels certains semblent la faire augmenter depuis l'adoption de l'actuelle LEFP comme :

- *Les processus ouverts au public* sont plus longs que ceux réservés aux fonctionnaires. D'octobre 2007 à septembre 2008, 47 % des processus étaient ouverts au public, par rapport à 34 % pour la période de 2000 à 2003. Le recours plus fréquent aux processus ouverts au public qu'aux autres types de processus fait augmenter la durée moyenne du processus de dotation.
- *Les processus de dotation collective*, qui visent à nommer plus d'un candidat, ont été plus souvent utilisés au cours des trois dernières années, passant de 30 % à 43 % des activités de dotation étudiées. Ces processus, qui sont plus longs que les processus de dotation indépendants, font augmenter la durée moyenne du processus de dotation.
- *La taille de l'organisation* : Les ministères et les organismes de grande taille signalent qu'il est plus long de doter des postes pour une période indéterminée, comparativement aux organisations de petite et moyenne taille. Les ministères et organismes de grande taille attirent un grand nombre de candidats par processus et ont plus souvent tendance à recourir à des processus de dotation collective.
- *Les facteurs relatifs aux procédures et à la capacité* : Les gestionnaires ont très souvent indiqué que les préparatifs pour annoncer le poste et le peu de soutien en matière de ressources humaines (RH) sont des facteurs qui ralentissent la dotation.

Objectifs

La Commission de la fonction publique (CFP) est un organisme indépendant qui relève du Parlement et dont le mandat consiste à protéger l'intégrité du système de dotation dans la fonction publique et à assurer l'impartialité politique des fonctionnaires. À cette fin, la CFP effectue des vérifications, des études et des enquêtes pour confirmer l'efficacité du système de dotation et y apporter des améliorations.

La durée du processus de dotation est importante pour les gestionnaires des organisations de la fonction publique, ainsi que pour les candidats qui postulent des postes à la fonction publique fédérale. En mai 2006, la CFP a publié l'étude intitulée *La durée du processus de dotation au sein de la fonction publique fédérale : quelques facteurs contributifs*¹. Cette étude a fourni des renseignements statistiques sur le temps nécessaire aux organisations assujetties à la LEFP afin de doter des postes pour une période indéterminée à la fonction publique fédérale.

La présente étude, qui permet de mettre à jour les constatations faites lors de l'étude de 2006, est orientée surtout sur la comparaison des données pour la durée du processus de dotation avant et après l'entrée en vigueur de l'actuelle LEFP, le 31 décembre 2005.

Durée du processus de dotation

L'un des objectifs de l'actuelle LEFP est d'améliorer l'efficacité et la rapidité des processus de dotation. Lorsque les processus de dotation sont efficaces et rapides, la fonction publique peut exercer ses activités efficacement et mettre en œuvre les programmes, et les gestionnaires peuvent être très concurrentiels par rapport aux autres employeurs. En outre, les employés peuvent se mettre rapidement à l'ouvrage s'ils sont nommés dans les meilleurs délais.

La CFP surveille, entre autres, la durée du processus de dotation en vue de déterminer si le système de dotation est performant. Le temps nécessaire pour doter un poste est un facteur tout aussi important pour le candidat que pour le gestionnaire d'embauche, mais pour des raisons différentes. Pour le candidat, un long délai entre la demande d'emploi et la confirmation du résultat de la dotation peut influencer sur sa participation continue au processus et sur sa motivation à représenter sa candidature au même employeur, et sa propension à recommander cet employeur à d'autres personnes.

Pour le gestionnaire, un processus de dotation plus court peut faire augmenter les chances que les meilleurs candidats soient toujours disponibles à la fin du processus. De plus, une nomination plus rapide réduit la charge de travail du personnel en place, ce qui contribue à l'atteinte d'un des objectifs de la LEFP, soit de mieux intégrer la planification des RH et des activités.

¹ Cette étude se trouve sur le site Web de la CFP à <http://www.psc-cfp.gc.ca/adt-vrf/rprt/2006/tts-dpd/index-fra.htm>.

Données

Dans le présent rapport, deux sources de données provenant de sondages sont utilisées. De 2000 à 2007, la CFP a demandé deux fois par année à un échantillon de gestionnaires d'embauche et de fonctionnaires récemment nommés de répondre à un Sondage sur les nominations afin de recueillir des données sur les processus de dotation. L'étude de 2006 était fondée sur les données de ce sondage recueillies entre janvier 2000 et décembre 2003. La présente étude est fondée quant à elle sur les données concernant les nominations effectuées entre avril 2006 et septembre 2007. Au cours de cette période, des processus ont été réalisés en vertu de l'ancienne LEFP et d'autres en vertu de l'actuelle LEFP; les gestionnaires devaient donc indiquer quelle loi était applicable au moment d'effectuer le processus.

La seconde source de données est le Sondage sur la dotation de la CFP, qui a été établi en 2009 pour remplacer le Sondage sur les nominations. Le Sondage sur la dotation cible une plus grande partie de l'effectif et fait appel à un échantillon élargi et à une méthode d'échantillonnage différente, mais il porte sur le même sujet, qu'il traite de la même manière. Les données du Sondage sur la dotation utilisées dans le présent rapport touchent les processus de dotation réalisés entre octobre 2007 et septembre 2008. Comme dans le Sondage sur les nominations, on définit dans le Sondage sur la dotation la durée du processus de dotation comme étant le temps écoulé, en semaines, entre la date où le formulaire de demande de dotation est présenté et la date où la personne nommée commence à travailler.

Portée et méthodologie

Les deux sources de données utilisées pour produire le présent rapport portent sur les promotions et le recrutement à des postes pour une période indéterminée, ainsi que sur les nominations à des postes pour une période indéterminée de personnes qui occupaient un poste de durée déterminée. Le Sondage sur la dotation couvre également les processus de nomination à des postes de durée déterminée et les processus sans succès. Cependant, ces derniers processus n'ont pas été pris en compte dans le présent rapport afin de pouvoir établir une meilleure comparaison. Tandis que les gestionnaires répondant au Sondage sur les nominations devaient fournir des renseignements sur une nomination précise et sur le processus s'y rapportant, les gestionnaires participant au Sondage sur la dotation devaient répondre en fonction du plus récent processus terminé durant la période de référence. En raison des différences dans la méthode d'échantillonnage, les données tirées du Sondage sur les nominations provenaient plus souvent d'organisations de petite et moyenne taille.

Principales constatations²

Depuis l'entrée en vigueur de l'actuelle LEFP, la durée moyenne du processus de dotation d'un poste pour une période indéterminée à la fonction publique fédérale est passée de 24,1 semaines, entre avril 2006 et septembre 2007, à 23,5 semaines entre octobre 2007 et septembre 2008. Bien que la durée des processus de dotation indépendants, lesquels visent normalement à doter un seul poste, ait été réduite sous l'actuelle LEFP; l'étude réalisée en 2006, sous le régime de l'ancienne LEFP, avait révélé une durée de 22,8 semaines.

L'examen des types de processus de dotation indique qu'un certain nombre de facteurs contribuent à la tendance générale observée pour la période visée du présent rapport. Selon nos observations, la taille du processus est un facteur qui influence considérablement la durée de la dotation d'un poste.

Les processus de dotation collective sont plus longs

Au cours des dernières années, les ministères et organismes ont eu davantage recours aux processus de dotation collective. Ce type de processus vise à nommer plus d'un candidat. Entre avril 2006 et mars 2007, 30 % des gestionnaires affirmaient avoir eu recours à des processus de dotation collective, une proportion qui est passée à 38,5 % entre avril et septembre 2007 et à 43,6 % entre octobre 2007 et septembre 2008.

La durée du processus de dotation varie considérablement lorsqu'on compare les processus de dotation collective avec les processus de dotation indépendants. Le tableau 1 montre que, d'avril 2006 à septembre 2007, les processus de dotation collective demandaient en moyenne 31,1 semaines, par rapport à 22,7 semaines pour les processus indépendants. Des données plus récentes, soit d'octobre 2007 à septembre 2008, montrent une diminution des délais pour les deux types de processus : 27,4 semaines pour les processus de dotation collective et 22,1 semaines pour les processus indépendants.

² Un rapport plus détaillé comprenant l'analyse technique est disponible sur demande.

Tableau 1 : Durée des processus indépendants et des processus de dotation collective

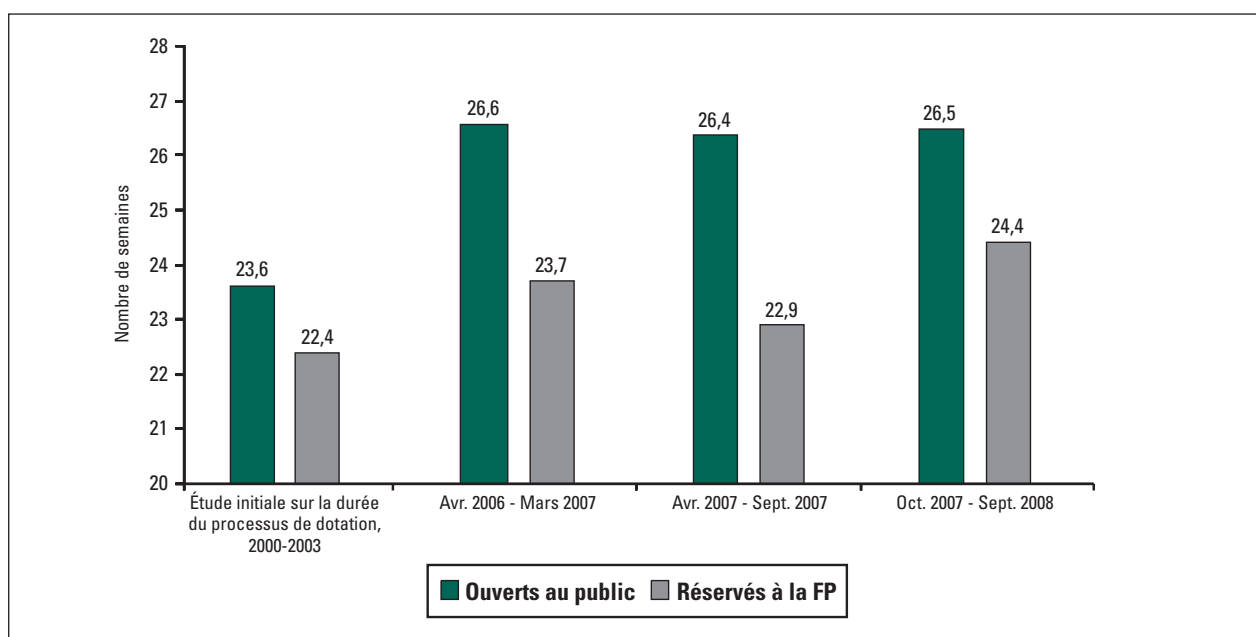
Durée (en semaines)	avril 2006 – septembre 2007	octobre 2007 – septembre 2008	Étude de 2006
Tous les processus	24,1	23,5	22,8
Processus de dotation collective	31,1	27,4	*
Processus internes	27,8	27,1	
Processus ouverts au public	32,5	27,8	
Processus indépendants	22,7	22,1	*
Processus internes	22,1	21,6	
Processus ouverts au public	23,3	23,1	

* Aucune distinction n'était faite dans l'étude de 2006.

Les processus ouverts au public sont plus longs

Entre octobre 2007 et septembre 2008, la durée moyenne des processus de dotation ouverts au public était de 26,5 semaines, par rapport à 24,4 semaines pour les processus internes de la fonction publique. Cette différence est, entre autres, attribuable au grand nombre de candidats dans les processus ouverts au public. En moyenne, les processus ouverts au public ont généré 125 candidatures, par rapport à seulement 37 pour les processus réservés aux fonctionnaires.

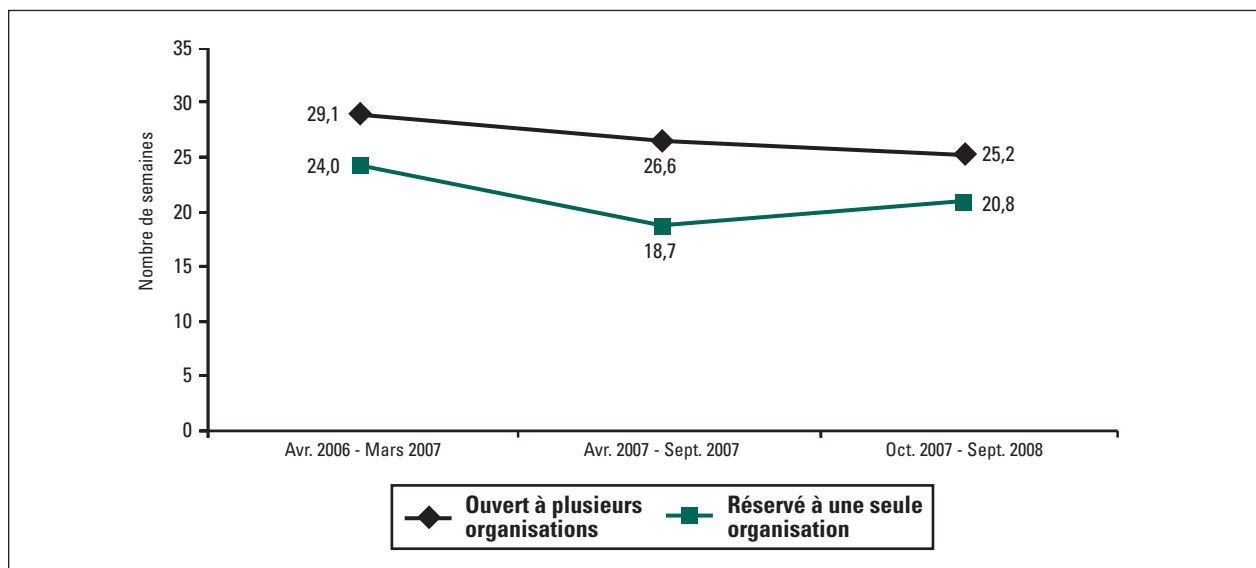
Graphique 1 : Durée des processus de dotation internes et externes, selon la période



De 2000 à 2003, un peu plus du tiers (34 %) des gestionnaires sondés avaient utilisé un processus externe (ouvert au public). En 2007-2008, ce pourcentage avait grimpé à près de la moitié des processus de dotation (47 %). Cette hausse du nombre de processus de dotation ouverts au public a contribué à faire augmenter la durée moyenne du processus de dotation.

Les processus internes réservés à un seul ministère ou organisme ont été plus rapides en général que ceux ouverts à d'autres organisations (voir le graphique 2). Il semble que ce soit en raison du nombre de candidats : les processus ouverts aux employés de plusieurs organisations ont généré en moyenne 77 candidatures, par rapport à 22 pour les processus ouverts aux employés d'un seul ministère ou organisme.

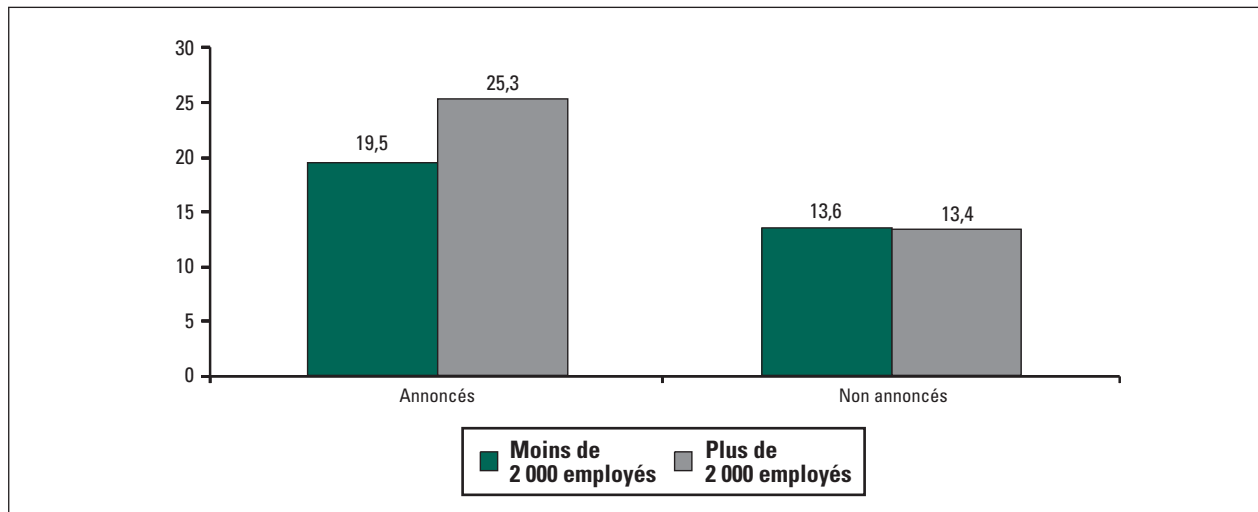
Graphique 2 : Durée des processus de dotation, selon le nombre d'organisations visées et la période



Les processus dans des organisations de grande taille sont plus longs

En moyenne, la dotation des postes annoncés dans les organisations de grande taille a nécessité six semaines de plus que la dotation de postes annoncés dans les organisations de petite et moyenne taille. Les gestionnaires travaillant dans des organisations de grande taille ont indiqué que la durée moyenne du processus de dotation était de 25,3 semaines, comparativement à 19,5 semaines dans les organisations de petite et moyenne taille. La taille de l'organisation ne faisait toutefois aucune différence notable dans la durée des processus non annoncés.

Graphique 3 : Durée des processus de dotation, selon la taille de l'organisation et le type de processus (en semaines)



Si la durée du processus de dotation varie en fonction de la taille de l'organisation, c'est apparemment en raison de la différente fréquence à laquelle les organisations de petite, moyenne et grande taille utilisent des processus de dotation collective et des processus ouverts au public. Alors que presque la moitié (47 %) des gestionnaires d'organisations de grande taille affirment avoir eu recours à un processus de dotation collective, cette proportion est de seulement 34 % chez les gestionnaires d'organisations de petite et moyenne taille. De plus, la moitié (50 %) des gestionnaires d'organisations de grande taille affirment avoir ouvert leurs processus de dotation au public, par rapport à seulement 36 % de leurs homologues travaillant dans des organisations de petite et moyenne taille.

Les processus où la première offre de nomination est acceptée sont plus rapides

Aux fins de la présente étude, la durée du processus de dotation tient compte du temps requis pour présenter des offres de nomination subséquentes, lorsque l'offre initiale est refusée. Les données indiquent que les gestionnaires qui ont vu l'offre de nomination être refusée par le candidat qu'ils avaient choisi au départ ont eu besoin de plus de temps pour doter le poste souhaité que les gestionnaires dont l'offre initiale a été acceptée (28 semaines par rapport à 22,9 semaines). Les données actuelles ne permettent pas de déterminer si la longueur du processus était due au fait que le candidat choisi au départ avait refusé l'offre, ou si le fait que le candidat choisi au départ avait refusé l'offre était dû à la longueur du processus.

Point de vue des gestionnaires et durée du processus de dotation

Les activités administratives réalisées avant d'annoncer le poste (préparation de la description de travail et rédaction de l'énoncé des critères de mérite, p. ex.) ainsi que la disponibilité du soutien en RH sont, selon les gestionnaires, des facteurs qui influent grandement sur la durée des processus de dotation. Plus de 70 % des gestionnaires sondés ont indiqué que la lenteur des activités préalables au processus avait retardé la dotation de façon modérée ou importante, un pourcentage relativement constant depuis avril 2006. De même, plus de 60 % des gestionnaires ont indiqué qu'un soutien insuffisant en RH avait retardé la dotation de façon modérée ou importante.

L'actuelle LEFP vise à offrir aux gestionnaires une marge de manœuvre permettant d'améliorer l'efficacité de la dotation. En prévision du passage à l'actuelle LEFP, il a été demandé aux gestionnaires s'ils croyaient avoir assez de marge de manœuvre pour réaliser des processus de dotation efficacement. Les gestionnaires qui avaient réalisé un processus de dotation en vertu de l'ancienne LEFP avaient généralement une impression positive – 82 % d'entre eux affirmaient profiter d'une marge de manœuvre suffisante. Ce pourcentage a légèrement augmenté depuis l'entrée en vigueur de l'actuelle LEFP : 86 % des gestionnaires sondés ont indiqué avoir suffisamment de marge de manœuvre.

Une bonne marge de manœuvre semble aller de pair avec un processus rapide. En effet, les gestionnaires qui ont affirmé avoir « une très bonne » marge de manœuvre pour réaliser leurs activités de dotation avaient besoin en moyenne de 20,1 semaines pour doter le poste, par rapport à 26,4 semaines chez les gestionnaires qui ont déclaré avoir « une certaine » marge de manœuvre et à 34,5 semaines chez ceux qui ont rapporté avoir « peu ou pas » de marge de manœuvre.

Mot de la fin

L'actuelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) devait permettre d'améliorer l'efficacité et la souplesse des processus de dotation. La Commission de la fonction publique surveille, entre autres, la durée du processus de dotation en vue d'évaluer le rendement des activités. Les constatations différentes entre le Sondage sur les nominations et le Sondage sur la dotation indiquent une légère diminution de la durée du processus de dotation depuis l'entrée en vigueur de l'actuelle LEFP, mais la durée moyenne des processus est encore légèrement supérieure à celle observée sous l'ancienne LEFP en raison des types de processus de dotation utilisés. Les données montrent que l'utilisation des processus de dotation collective et des processus ouverts au public a augmenté. Or, ces deux types de processus attirent généralement un grand nombre de candidats, ce qui fait augmenter le temps nécessaire à la dotation. Selon d'autres constatations liées aux sondages, les gestionnaires estiment que les activités préparatoires, de même que le manque de soutien en ressources humaines, continuent de ralentir le processus de dotation.

Équipe chargée de l'étude

Vice-président intérimaire, Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des études

Jean Ste-Marie

Directeur général, Direction de l'information sur les nominations et de l'analyse

Jean-François Tardif

Gestionnaire, Division des enquêtes d'opinion

Milan Jayasinghe