



## Sondage d'opinion portant sur les processus de dotation utilisés pour le comblement des postes-cadres à la Ville de Montréal

---

Faits saillants  
Présenté à la  
Commission de la fonction publique de Montréal

Novembre 2005

Réf : R05116v5p0CFPM (Faits saillants).ppt

# Contexte et objectifs

## Contexte et objectifs

- La création de la nouvelle Ville de Montréal, en 2003, a amené des changements importants au niveau des pratiques liées à l'embauche et à la dotation en personnel. Avant sa création, les processus d'évaluation des compétences de la majorité des postes-cadres étaient centralisés alors qu'ils sont maintenant sous l'entière responsabilité des arrondissements et des services corporatifs. C'est dans ce contexte que la Commission de la fonction publique de Montréal (CFPM) a été transformée par le biais de modifications apportées à la Charte de la Ville et de l'adoption d'un règlement municipal. Elle a maintenant le rôle d'assurer à l'Administration municipale que les processus de dotation se déroulent de façon équitable et impartiale.
- L'objectif principal de cette étude est de connaître les opinions des employés-cadres de la Ville de Montréal concernant les processus de dotation utilisés pour combler en permanence les postes-cadres depuis que ces processus sont sous la responsabilité des arrondissements et des services corporatifs. L'étude visait également à :
  - mesurer la connaissance des règles de dotation;
  - évaluer la satisfaction des cadres à l'endroit de leur participation à titre de candidat à des procédures de dotation, mais aussi à titre de membre d'un comité à un processus d'entrevue;
  - connaître les perceptions relatives aux mises en disponibilité et aux moyens pris par la Ville de Montréal pour relocaliser les individus (le cas échéant);
  - et connaître les réactions des répondants concernant les recours à la CFPM s'ils se sentent lésés.
- Enfin, nous tenons à souligner que SOM est une firme de recherche privée reconnue pour sa rigueur et ses méthodes. Le mandat qui lui a été confié par la CFPM dans le cadre de ce projet consistait à prêter assistance pour la conception et la validation du questionnaire, la gestion des retours postaux, la codification et la saisie des données recueillies, le traitement statistique et l'analyse des résultats. Toutes les informations utilisées dans le cadre de cette étude ont été traitées de façon strictement confidentielle.

# Méthodologie

<b>Objectif</b>	<p>L'objectif de cette section est de réunir les informations sur le déroulement de l'enquête. Pour ce faire, nous expliquons la méthodologie utilisée et nous en présentons les résultats, de façon à bien préciser les limites de l'étude et la portée des résultats.</p>
<b>Plan de sondage</b>	<p><b>Population cible</b> L'ensemble des employés-cadres de la Ville de Montréal.</p> <p><b>Base de sondage</b> L'échantillon initial a été tiré par le client à partir des informations qu'ils détenaient. C'est la CFPM qui a elle-même expédié l'ensemble des questionnaires aux 2 187 employés-cadres de la Ville.</p>
<b>Échantillonnage</b>	<p>Au total, 692 questionnaires ont été retournés chez SOM et traités pour un taux de réponse de 32 %. La distribution des répondants à l'étude, selon l'échantillon de départ, est un élément <u>rassurant</u> quant à la validité et à la représentativité des résultats dans la mesure où cette distribution s'apparente de très près à la répartition actuelle des employés cadres selon les unités administratives.</p>
<b>Questionnaire</b>	<p>Le questionnaire a été conçu par la CFPM et révisé par SOM. Il n'a pas été traduit. Le questionnaire a été testé à deux reprises en 2005. Sa version finale est présentée à l'annexe 1.</p>
<b>Collecte</b>	<p>Sondage postal réalisé de la mi-septembre à la mi-octobre 2005.</p>
<b>Pondération et traitement</b>	<p>Les résultats ont été extrapolés à l'ensemble des 2 187 employés-cadres visés par l'étude. Cela a permis de donner une valeur (un poids) à chacun des répondants afin de pouvoir calculer la marge d'erreur sur la population finie.</p> <p>Les données ont été traitées à l'aide du progiciel spécialisé MACTAB.</p> <p>Les résultats pour chacune des questions sont présentés en fonction d'une bannière complète qui inclut toutes les variables convenues avec le requérant pour la segmentation des résultats. Toutes les données et informations relatives à ce projet ont été traitées de façon <u>strictement confidentielle</u>.</p>
<b>Marge d'erreur</b>	<p>La marge d'erreur d'ensemble est de 3,1 % (à un niveau de confiance de 95 %). Par exemple, pour une proportion de 50 %, la marge d'erreur précise que la proportion pour l'ensemble de la population se situe vraisemblablement entre 46,9 % et 53,1 % (à un niveau de confiance de 95 %) . Cette marge d'erreur est tout à fait acceptable dans le cadre de cette étude.</p>

## Faits saillants

### À propos des processus de dotation de façon générale :

#### **Le jugement des répondants est sévère**

Les réactions des répondants à l'endroit des processus de dotation de la Ville de Montréal sont partagées et, de toute évidence, certaines dimensions sont beaucoup plus sensibles à la critique que d'autres. Néanmoins, la plupart des employés visés s'entendent pour dire que les processus de dotation permettent de nommer des personnes compétentes (65 %) et que la publicité concernant les emplois à combler est suffisante (63 %). De même, la majorité repousse l'idée qu'il puisse arriver que des employés fassent l'objet de discrimination négative (65 %) ou que des personnes puissent être nommées en permanence sur des postes sans qu'un processus de dotation soit tenu (60 %). Ce sont là les éléments les mieux jugés des processus de dotation. Or, même pour ces éléments les mieux cotés, la proportion de réponses négatives demeure toutefois très élevée.

Les irritants les plus importants concernent les nominations à des postes. Plusieurs croient en effet que ces nominations sont teintées de favoritisme bureaucratique (50 %) et politique (34 %). Les valeurs de transparence, d'équité et d'impartialité sont également jugées sévèrement (taux négatifs cumulés d'environ 40 %).

Soulignons que le faible niveau de satisfaction est également significatif chez ceux qui ont réussi le processus d'évaluation des compétences (33 %) et ceux qui ont été nommés en permanence sur un poste-cadre (25 %), dans le cadre des processus de dotation dans leur unité administrative. Donc que l'on ait réussi ou non les processus ou que l'on ait été nommé ou non sur un poste, plusieurs répondants sont critiques.

Sur la base exclusive de ceux et celles qui se prononcent, on observe que le tiers (33 %) des cadres concernés sont « *peu ou pas du tout satisfaits* » des façons de faire dans leur unité administrative alors que la proportion augmente à 49 % lorsqu'il s'agit des autres unités administratives. De façon spontanée, les répondants concernés ayant émis des commentaires à ce sujet reprochent surtout le favoritisme ou l'ingérence dans les processus (53 %). Le manque d'information ou de transparence est également une source d'insatisfaction importante pour d'autres (29 %). Toutefois, et même si les répondants sont critiques, on doit dire que ceux et celles qui participent à titre de membre de comité sont pour la très forte majorité satisfaits des façons de faire.

Par ailleurs, le tiers (34 %) des répondants ne seraient pas portés à postuler à un concours (poste-cadre) à la Ville de Montréal parce qu'ils n'ont tout simplement pas confiance dans les processus actuels. Les autres raisons de ne pas postuler sont le fait que plusieurs croient que la réussite à un processus d'évaluation des compétences pour un poste donné n'est pas considérée pour un autre poste équivalent (45 %). De même, une majorité de répondants (59 %) savent qu'une personne occupe déjà, de façon temporaire, le poste convoité. Ce sont là des perceptions qui ébranlent évidemment le niveau de confiance.

Enfin, notons que les critiques les plus importantes proviennent généralement des cadres non permanents et non réguliers, parfois des cadres issus des groupes minoritaires.

## Faits saillants - suite

### À propos de la teneur des règles de dotation :

#### **Les règles de dotation sont méconnues par plusieurs**

La majorité (60 %) des répondants connaissent « *peu* », voire « *pas du tout* » la teneur des règles de dotation adoptées par le comité exécutif le 30 juin 2004. Si on les connaît peu ou pas, il est également difficile d'en apprécier l'utilité.

### À propos de la participation à titre de candidat et de membre d'un comité à un processus d'entrevue :

#### **Une expérience qui laisse un goût amer à plusieurs répondants concernés**

Le tiers des répondants auraient participé à de tels processus et de toute évidence cette expérience a laissé un goût amer. La faible satisfaction oscille entre 24 % et 46 % selon la dimension mesurée. On y critique surtout le manque de rétroaction (renseignements reçus concernant les résultats, 46 %), la qualité et la suffisance de l'information transmise préalablement (38 %), la compétence des membres des comités d'entrevue (29 %), la pertinence des questions et mises en situation (28 %) et le déroulement des entrevues en général (24 %). De façon générale, les processus d'entrevue obtiennent un niveau de faible satisfaction de 38 %.

D'autre part, un répondant sur cinq (21 %) a participé à titre de candidat à un ou plusieurs processus de dotation dans une autre unité administrative que la leur. La faible satisfaction à l'endroit de ces processus dans les autres unités administratives est également élevée (entre 18 % et 67 % selon la dimension mesurée). Par ailleurs, les renseignements reçus relatifs aux résultats obtenus (67 %), la qualité et la quantité des informations transmises aux candidats avant leur participation (60 %), la pertinence des questions et des mises en situation lors des entrevues (40 %), le déroulement des entrevues (38 %) et la compétence des membres des comités d'entrevues (34 %) essuient les plus fortes critiques chez les participants à titre de candidat dans les autres unités. Notons qu'il est toutefois peu fréquent pour les répondants d'être nommés en permanence sur un poste de cadre dans une autre unité administrative (16 % seulement l'ont été).

Enfin, en ce qui concerne la participation à titre de membre d'un comité d'entrevue dans leur unité administrative, un répondant sur cinq en a déjà vécu l'expérience. Ces derniers endossent d'ailleurs dans de très fortes proportions (entre 84 % et 95 %) l'ensemble des procédures d'entrevues auxquelles ils ont participé à titre de membre.

## Faits saillants - suite

### À propos des mises en disponibilité et des relocalisations :

**Les mises en disponibilité sont nombreuses et les procédures de relocalisation semblent peu convaincantes**

Un répondant sur cinq (21 %) dit avoir été en disponibilité depuis le 30 juin 2004. La moitié (47 %) le serait toujours (au moment de réaliser cette étude). La plupart des cadres en disponibilité n'ont jamais participé à des rencontres visant leur relocalisation sur un autre poste cadre.

Les trois quarts des répondants (76 %) jugent insuffisants les moyens déployés par la municipalité pour les relocaliser en permanence sur un autre poste-cadre.

Enfin, on observe que se sont généralement les cadres les plus anciens qui restent le plus longtemps en disponibilité.

### À propos des recours à la CFPM :

**Nombreux sont ceux et celles qui n'oseraient pas formuler une plainte**

La moitié des répondants (52 %) n'oseraient pas formuler une plainte à la CFPM s'ils pensaient avoir été lésés lors d'un processus de dotation visant le comblement en permanence d'un poste-cadre.

La plupart des répondants concernés (71 %) ne porteraient pas plainte, car la CFPM a seulement un pouvoir de formuler des avis et des recommandations. Plusieurs craignent que cela puisse nuire à leur carrière (64 %), qu'ils puissent faire face à des représailles dans leurs milieux de travail (51 %) ou que la plainte ne soit pas traitée objectivement (45 %).

---

En raison de sa vaste expérience des études de satisfaction, SOM estime qu'il est tout à fait normal et naturel pour un individu d'être satisfait d'un service qui lui est adressé. À cet égard, nous considérons qu'une proportion élevée d'individus se disant « *très satisfaits* » est une information qui renforce et bonifie au-delà des espérances souhaitées la dimension mesurée. Inversement, lorsque l'insatisfaction dépasse la barre des 10 %, nous considérons la situation comme étant plus fragile. Elle le devient davantage lorsque les proportions d'individus se disant « *très insatisfaits* » sont particulièrement élevées.