

**Commission de la fonction
publique de Montréal**



**Sondage d'opinion
portant sur les processus
de dotation utilisés pour le comblement des
postes professionnels**

**Faits saillants
produits par la firme de recherche SOM
et
Avis et recommandations
de la Commission de la fonction publique de Montréal**

adoptés à la séance du 31 août 2006

Montréal 

INTRODUCTION

La Commission a effectué, en collaboration avec la firme de recherche SOM, un sondage afin de vérifier le niveau de confiance et de satisfaction auprès d'un groupe d'employés, en l'occurrence les professionnels¹ de la Ville de Montréal, relativement aux processus de dotation utilisés pour combler en permanence les postes les concernant. Ce sondage est de nature semblable à celui réalisé en 2005 auprès du groupe d'employés cadres de la Ville.

Dans le présent sondage, il y a eu une participation de près de 700 professionnels, pour un taux de réponse de 40,6%, démontrant une volonté réelle et marquée de ceux-ci de se prononcer sur les modes de dotation de ces postes.

Cette enquête a donné lieu à la production de deux rapports de résultats préparés par la firme SOM, soit un rapport détaillé des résultats² et un rapport de faits saillants.

L'objectif du présent document est de présenter au comité exécutif le rapport des faits saillants de cette enquête ainsi que les constats, avis et recommandations de la Commission qui en découlent.

¹ Professionnels généraux, architectes, juristes, professionnels scientifiques à pratique exclusive.

² Le rapport détaillé des résultats est disponible sur demande.



Sondage d'opinion portant sur les processus de dotation utilisés pour le comblement des postes professionnels à la ville de Montréal

Faits saillants

Présentés à la
Commission de la fonction publique de Montréal

Août 2006



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 professionnels 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 professionnels de la Ville de Montréal concernant les processus de dotation utilisés pour combler en permanence les postes professionnels depuis que ces processus sont sous la responsabilité des arrondissements et des services corporatifs.
- Le mandat qui a été confié par la CFPM à SOM, une firme de recherche privée reconnue pour sa rigueur, consistait à prêter assistance pour la conception et la validation du questionnaire, et à prendre en charge la gestion des retours postaux, le codage 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

Objectif	<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>
Plan de sondage	<p>Population cible L'ensemble des employés professionnels de la Ville de Montréal.</p> <p>Base de sondage L'échantillon initial a été tiré par le client à partir des informations qu'il détenait. C'est la CFPM qui a elle-même expédié l'ensemble des questionnaires aux 1 682 employés professionnels de la Ville, c'est-à-dire les professionnels généraux, les architectes, les juristes et les professionnels scientifiques à pratique exclusive.</p>
Échantillonnage	<p>Au total, 683 questionnaires ont été retournés chez SOM et traités, pour un taux de réponse de 40,6 %.</p>
Questionnaire	<p>Le questionnaire a été conçu par la CFPM et révisé par SOM. Il n'a pas été traduit. Le questionnaire a été testé auprès d'un groupe de professionnels. Sa version finale est présentée à l'annexe 1.</p>
Collecte	<p>Sondage postal réalisé de la mi-avril au 5 mai 2006.</p>
Pondération et traitement	<p>Les résultats reflétaient bien la répartition des professionnels selon le type d'unité administrative. Une pondération a été appliquée pour assurer la représentativité des résultats selon la distribution des catégories de professionnels. Ensuite, les résultats ont été extrapolés à l'ensemble des 1 682 employés visés par l'étude.</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 strictement confidentielle.</p>
Marge d'erreur	<p>La marge d'erreur d'ensemble est de 3,0 % (à un niveau de confiance de 95 %). Par exemple, pour une proportion de 50 %, la marge d'erreur précise que le résultat pour l'ensemble de la population se situe vraisemblablement entre 47 % et 53 %. Cette marge d'erreur est tout à fait acceptable dans le cadre de cette étude.</p>



Faits saillants

À propos des processus de dotation en général :

Des résultats qui traduisent la présence de problèmes majeurs

Aucune affirmation concernant les processus de dotation n'est évaluée très positivement*. Les irritants les plus importants ont pour dénominateur commun le favoritisme. Ces affirmations parlent d'égalité des chances (61 % de réponses négatives), de favoritisme bureaucratique (60 %), de candidats choisis avant que le processus de dotation ne soit lancé (56 %), de transparence (55 %), d'équité et d'impartialité (49 %) et de la présence d'irrégularités (46 %).

Même pour l'énoncé le mieux perçu, lequel affirme que la diffusion des avis de concours est suffisante (degré d'accord de 69 %), la proportion de professionnels qui sont d'avis contraire est importante (28 %). Le taux de réponses positives chute ensuite nettement (au plus 54 %), tandis que les proportions de réponses négatives reflètent l'opinion de plus du cinquième des répondants dans tous les cas.

Par ailleurs, 40 % des répondants ne seraient pas portés à postuler à un concours visant à combler un poste professionnel à la Ville de Montréal parce qu'ils n'ont pas confiance dans les processus actuels. En outre, une forte majorité d'entre eux savent qu'advenant le cas où le poste à combler est dans un autre arrondissement que celui où ils travaillent, celui-ci sera comblé en priorité par un professionnel de l'arrondissement en question (76 %), ou encore que la réussite à un concours ne sera pas considérée pour un autre poste équivalent (70 %). Enfin, 66 % mentionnent que le fait de savoir qu'une personne occupe déjà temporairement le poste les dissuaderait de postuler.

Sur la base de ceux et celles qui se sont prononcés, on observe que 45 % des professionnels concernés sont peu ou pas du tout satisfaits des façons de faire lors des processus de dotation dans leur unité administrative, et 63 % lorsqu'il s'agit d'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 (51 %). Les faiblesses perçues relatives aux procédures ou aux outils d'évaluation sont également une source d'insatisfaction importante (37 %). La principale solution proposée par ces professionnels à ce sujet est la mise en place d'un mécanisme indépendant et centralisé (38 %).

En nous basant sur notre expérience des études de satisfaction, nous considérons qu'il existe une insatisfaction importante lorsque le taux d'insatisfaction dépasse la barre des 10 %.



Faits saillants (suite)

À propos de la participation à titre de candidat à un processus de dotation :

Une expérience qui laisse un goût amer

Une proportion de 41 % des répondants aurait déjà participé, à titre de candidat, à un ou plusieurs processus de dotation visant le comblement en permanence d'un poste de professionnel dans l'unité administrative où ils travaillent.

Globalement, la majorité d'entre eux se disent insatisfaits du processus de dotation vécu (54 %). D'ailleurs, l'insatisfaction oscille entre 18 % et 63 % selon la dimension mesurée. On y critique surtout le manque de rétroaction (renseignements reçus concernant les résultats), que ce soit lors d'examens écrits (63 %) ou d'entrevues (61 %), la qualité et la suffisance de l'information transmise préalablement (54 %), la façon selon laquelle se sont effectuées les nominations à la suite des concours (53 %) et l'impartialité des membres des comités d'entrevue (46 %).

Parmi les 41 % de professionnels qui ont participé à ce type de processus de dotation, 69 % disent avoir réussi au moins un processus d'évaluation des compétences et 53 % disent avoir obtenu un poste permanent.

D'autre part, 30 % des répondants ont participé à titre de candidat à un ou plusieurs processus de dotation dans une autre unité administrative que la leur. Ici encore, le taux d'insatisfaction global est élevé (64 %). Il varie de 18 % à 73 % selon les dimensions mesurées. Les plus fortes critiques concernent la façon selon laquelle se sont effectuées les nominations (73 %), les renseignements reçus relatifs aux résultats obtenus, soit aux entrevues (69 %), soit aux examens (60 %) ainsi que la qualité et la suffisance des informations transmises aux candidats avant leur participation (61 %).

Dans ce cas-ci, 56 % des professionnels qui ont participé à des processus de dotation dans d'autres unités administratives ont réussi au moins un processus d'évaluation des compétences et 14 % d'entre eux ont accédé à un poste de façon permanente.

Par ailleurs, il est peu étonnant de constater que dans les deux situations (leur propre unité administrative ou une autre), le processus de dotation dans son ensemble est davantage critiqué par ceux qui n'ont pas obtenu de poste. En revanche, il convient de souligner que ceux qui ont été nommés affichent des taux d'insatisfaction importants (leur unité, 33 % et une autre unité, 51 %).

Enfin, ajoutons que, de façon générale, les professionnels issus des groupes minoritaires, ceux qui n'ont pas d'emploi permanent ainsi que les plus anciens sont généralement plus critiques tout au long de l'enquête.



Faits saillants (suite)

À propos des recours à la CFPM :

Nombreux sont ceux qui n'oseraient pas formuler une plainte

La majorité des répondants 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 professionnel (59 %).

La plupart des répondants concernés ne porteraient pas plainte, car ils savent que la CFPM a un pouvoir qui se limite à l'émission d'avis et de recommandations (73 %). En outre, plusieurs craignent que cela puisse nuire à leur carrière (62 %) ou jugent le processus administratif trop lourd (64 %). La crainte de représailles dans son milieu de travail (54 %) ou le manque d'objectivité lors du traitement d'une plainte (48 %) constituent également des barrières importantes.

**Commission de la fonction
publique de Montréal**



**Avis et recommandations
de la Commission de la fonction
publique de Montréal**

**relatifs au sondage d'opinion
effectué auprès des professionnels**

Août 2006

AVIS ET RECOMMANDATIONS

À propos des processus de dotation et de la participation à titre de candidat à un processus de dotation

Constat no 1

Cette partie du sondage fournit un éclairage sur les opinions des professionnels à l'égard des processus de dotation en général. Elle permet également d'évaluer de façon plus spécifique leur niveau de satisfaction concernant leur participation, depuis le 30 juin 2004, à titre de candidat à un ou plusieurs processus de dotation, que ce soit dans leur unité administrative ou dans une autre.

Les informations recueillies démontrent une insatisfaction quasi généralisée des professionnels à l'égard des pratiques de dotation utilisées, et cela, pour la plupart des étapes d'un processus de dotation. En effet, les professionnels dénoncent particulièrement avec force le manque d'égalité des chances d'obtenir des promotions, le favoritisme bureaucratique, le manque d'équité, d'impartialité et de transparence dans les processus de dotation.

Par ailleurs, plusieurs des constats formulés dans le cadre de cette enquête sont similaires par leur nature à ceux identifiés dans l'enquête faite en 2005 auprès des employés cadres. Dans ce contexte, la Commission croit nécessaire et justifié, de réitérer la plupart des recommandations qu'elle avait soumises dans son précédent rapport³ ainsi que certaines autres qui sont spécifiques aux problématiques relevées par les professionnels de la Ville.

Afin de favoriser le développement de pratiques de dotation plus équitables, impartiales et transparentes et de rétablir la confiance des professionnels à l'égard du système de dotation, la Commission soumet les recommandations qui suivent.

³ « Rapport des recommandations à l'Administration suite au sondage effectué auprès des cadres » déposé par la Commission au comité exécutif du 15 février 2006.

Recommandations

1. Appliquer aux règles de dotation les recommandations de la Commission proposées au comité exécutif en février 2005⁴. Ces recommandations visaient à rendre les règles de dotation plus claires, précises, complètes et efficaces.
2. Prévoir, à l'intention du personnel cadre responsable des processus d'évaluation des compétences, des activités de sensibilisation aux enjeux de la dotation ainsi qu'aux bénéfices que l'organisation peut retirer de processus d'évaluation basés sur le respect des principes généralement reconnus en la matière.
3. Accroître, auprès des intervenants en ressources humaines, les efforts de formation portant sur le développement d'outils de mesure valides et sur les moyens à prendre pour assurer des processus de dotation transparents, impartiaux et exempts de conflits d'intérêts.
4. Dans le but d'assurer davantage de transparence dans le processus de dotation, il est recommandé:
 - de diffuser suffisamment d'informations aux candidats pour qu'ils soient en mesure de se préparer adéquatement aux différentes étapes du processus d'évaluation des compétences. Ceci minimise l'effet de surprise, diminue le niveau de stress des candidats et assure par le fait même, une meilleure évaluation de leurs compétences.
 - d'offrir la possibilité à tous les candidats d'un concours d'obtenir une rétroaction (feedback) de l'évaluation de leurs compétences. Ceci peut éviter que certains candidats insatisfaits de leur résultat soient amenés à douter de la valeur du processus d'évaluation. Cette pratique constitue surtout pour l'organisation une opportunité unique de favoriser le développement professionnel des candidats non retenus et de maintenir leur confiance dans le système de dotation.
5. Afin de favoriser la constitution de comités d'évaluation impartiaux, il est recommandé de s'assurer de façon claire que les membres du comité ne soient pas placés en situation de conflit d'intérêts.

⁴ « Rapport concernant le caractère équitable et impartiale des règles de dotation – (Résolution CE041384) » déposé par la Commission au comité exécutif en février 2005.

Constat no 2

Les résultats démontrent que d'autres pratiques de dotation ont particulièrement pour effet de décourager les professionnels à postuler à des concours permanents. Plus précisément, le fait qu'une priorité de nomination soit accordée aux professionnels provenant de l'arrondissement où le poste est à combler, que la réussite à un concours ne soit pas considérée pour d'autres postes du même emploi ou que le poste soit déjà comblé temporairement amènent la majorité des professionnels à croire qu'ils perdent leur temps en postulant à ces concours.

Afin de favoriser un système de dotation qui offre aux professionnels compétents des opportunités équitables et raisonnables de progresser dans leur carrière, la Commission soumet également les recommandations qui suivent.

Recommandations

6. Réviser le mode de comblement des postes temporaires de professionnels de façon à éviter que celui-ci ouvre la porte au favoritisme ou qu'il soit perçu comme la seule façon d'accéder à un poste permanent.
7. Évaluer la pertinence de réviser le mode de comblement des postes permanents de professionnels afin de favoriser une plus grande accessibilité aux postes vacants de l'ensemble de l'organisation.

À propos des recours à la CFPM (processus de plaintes)

Constat no 3

Cette partie du sondage vérifie si les professionnels seraient portés à recourir à la Commission s'ils croyaient avoir été lésés lors d'un processus de dotation.

Encore une fois, au même titre que pour la catégorie des employés cadres, il est constaté que la majorité des professionnels ne seraient pas portés à formuler des plaintes à la Commission. Les principaux motifs invoqués pour justifier leur peu d'intérêt à porter plainte sont qu'ils jugent la démarche inutile et craignent que cela nuise à leur carrière.

Ce constat conjugué à celui émis par la Commission dans son rapport annuel de 2005⁵, confirme concrètement que le système de plaintes actuel ne constitue pas un mécanisme de recours efficace qui permet de corriger à temps les erreurs et les méprises. La Commission juge donc à propos de soumettre, à nouveau, la recommandation suivante.

Recommandation

8. Revoir, bonifier ou modifier le rôle et les pouvoirs de la Commission en matière de traitement des plaintes.

⁵ « Rapport annuel 2005 de la Commission de la fonction publique de Montréal », déposé au conseil municipal en mai 2006.

CONCLUSION

La Commission considère que les processus de dotation se doivent de respecter non seulement les dispositions légales et réglementaires mais aussi et surtout les principes fondamentaux de justice.

Ce sondage, à l'instar de celui des employés cadres, confirme sans équivoque les constats que la Commission a déjà relevés dans le cadre de ses activités de vérification et de traitement de plaintes. Force est de constater que le système de dotation des postes professionnels comporte des lacunes sérieuses qui portent atteinte aux valeurs fondamentales préconisées par l'Administration en matière de dotation.

De plus, la Commission est d'avis que les présents résultats peuvent difficilement s'expliquer par le caractère relativement récent de la décentralisation des activités de dotation puisque les gestionnaires de l'organisation vivent cette décentralisation depuis déjà plus de deux ans.

Finalement, de l'avis de la Commission, les résultats de ce sondage militent fortement en faveur d'une mise en oeuvre diligente des recommandations formulées dans ce rapport et de la mise en place de toute autre mesure visant l'amélioration des processus de dotation.