



Commission de la fonction publique
du Canada

Public Service Commission
of Canada

Étude sur la collecte de données relatives aux processus de nomination non annoncés

Étude de la Commission de la
fonction publique du Canada

Octobre 2009

Canada

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**.

No de catalogue : SC3-146/2009F-PDF
ISBN 978-1-100-92270-6

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

Étude sur la collecte de données relatives aux processus de nomination non annoncés

Étude de la Commission de la
fonction publique du Canada

Octobre 2009



Table des matières

Résumé	3
Introduction	5
Cadre général	5
Enjeu de l'étude	5
Objectifs de l'étude	7
Méthode	7
Contexte	8
Observations	9
Aperçu	9
Pertinence : l'information recueillie doit satisfaire aux exigences de la clientèle	10
Exactitude : l'information recueillie doit décrire correctement les renseignements sur les nominations	12
Actualité : l'information recueillie doit être disponible pour les clients dans un délai raisonnable	13
Accessibilité : l'information recueillie doit être facilement accessible	14
Intelligibilité : les indicateurs avancés doivent être faciles à comprendre	15
Cohérence : l'information recueillie par les diverses organisations doit être comparable	16
Conclusion	17
Équipe chargée de l'étude	18
Annexes	19
Annexe 1 : Au sujet de l'étude	19
Annexe 2 : Méthodologie	21
Annexe 3 : Indicateurs avancés de réussite à long terme	22
Annexe 4 : Glossaire	24

Résumé

La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), entrée en vigueur en 2005, de même que les lignes directrices en matière de nomination qui en découlent confèrent aux administrateurs généraux la marge de manœuvre nécessaire pour satisfaire aux besoins de leur organisation, notamment en matière de choix de processus. Les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité, ainsi que les valeurs directrices de justice, de transparence, d'accessibilité et de représentativité guident le choix du processus de nomination.

La Commission de la fonction publique (CFP) a établi que les processus de nomination non annoncés représentaient un secteur de risque qui nécessitaient une surveillance accrue de la part des administrateurs généraux afin que le respect des valeurs fondamentales et des valeurs directrices soit maintenu. En outre, la CFP a souligné la nécessité de recueillir des renseignements plus rigoureux et détaillés au sujet des processus de nomination non annoncés.

La proportion de processus de nomination non annoncés par rapport au nombre total de processus de nomination constitue, pour la CFP, un indicateur de l'efficacité d'une organisation et de la mesure dans laquelle elle respecte l'une des valeurs directrices, soit l'accessibilité. Toutefois, le peu d'information disponible concernant les circonstances dans lesquelles les processus de nomination non annoncés se déroulent limite la capacité d'évaluer les risques qui y sont liés.

L'étude visait, d'une part, à décrire les pratiques utilisées pour la collecte de données relatives aux processus de nomination non annoncés de même que les limites des données disponibles et, d'autre part, à examiner les risques inhérents et les domaines où il y a, pour la CFP et les organisations, place à amélioration.

L'étude portait principalement sur les activités liées aux processus de nomination non annoncés de quatre organisations, soit l'Agence canadienne de développement international, Citoyenneté et Immigration Canada, Bibliothèque et Archives Canada et Transports Canada. Dans le cadre de l'étude, environ 50 dossiers de chaque organisation choisie ont été examinés, lesquels comprenaient 10 processus de nomination annoncés et 40 processus de nomination non annoncés ayant eu cours pendant la période du 1^{er} avril 2007 au 31 mars 2008.

Les quatre organisations ayant fait l'objet de l'étude utilisent un système officiel de ressources humaines (RH). Toutefois, trois d'entre elles ne se fondent pas uniquement sur leur système de RH pour fournir des renseignements à la CFP. L'Agence canadienne de développement international, par exemple, tient une base de données distincte dans un fichier Excel pour la gestion des processus d'embauche. À Citoyenneté et Immigration Canada, la saisie de données dans PeopleSoft est très décentralisée, de sorte que l'organisation doit faire des recoupements entre les données consignées dans PeopleSoft et celles qui le sont dans des fichiers Excel. À Bibliothèque et Archives Canada, la version du Système d'information sur les ressources humaines (SIRH) utilisée ne permet pas de faire des requêtes personnalisées; par conséquent, le personnel se fonde sur le numéro du processus ou sur un examen manuel du dossier de nomination pour établir le type de processus de nomination. Transports Canada est donc l'unique organisation qui utilise son système de RH pour gérer à la fois le processus d'embauche et les renseignements sur le poste.

Bien que le calcul des indicateurs avancés liés à l'accessibilité soit facile à comprendre et qu'il soit bien expliqué dans divers documents, les organisations s'entendent pour dire que la proportion de processus de nomination non annoncés (ACC-1 et ACC-3) ne permet pas d'estimer adéquatement la mesure dans laquelle la valeur d'accessibilité aux postes de la fonction publique est respectée (voir l'annexe 3 pour la liste complète des indicateurs avancés liés à l'efficacité et au respect des valeurs de dotation).

L'étude a permis d'établir que l'exactitude varie selon l'organisation et que des problèmes de surdénombrement et de sous-dénombrement existent. Des erreurs de codage ont également été observées. Le temps et les efforts requis aux fins de la présentation des données à la CFP ainsi que la capacité de satisfaire à des exigences changeantes varient énormément d'une organisation à l'autre.

Il y a peu de cohérence dans les renseignements fournis à la CFP relativement à la prolongation des nominations intérimaires. En effet, l'une des organisations considère de telles prolongations comme des nominations subséquentes non annoncées, tandis que les trois autres les traitent comme des mesures administratives. Néanmoins, pour ce qui est des rapports trimestriels présentés à la CFP, deux des organisations considèrent qu'il s'agit là de nominations.

La CFP s'est engagée à clarifier l'interprétation des lignes directrices en ce qui a trait à la prolongation des nominations intérimaires. En outre, la CFP examinera d'autres solutions et méthodes pour la collecte de données auprès des organisations.

Introduction

Cadre général

La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), entrée en vigueur en 2005, de même que les lignes directrices en matière de nomination qui en découlent confèrent aux administrateurs généraux la marge de manœuvre nécessaire pour satisfaire aux besoins de leur organisation, notamment en matière de choix de processus. Un processus peut être interne ou externe et, dans les deux cas, annoncé ou non annoncé. Les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité, ainsi que les valeurs directrices de justice, de transparence, d'accessibilité et de représentativité guident le choix du processus de nomination.

Selon les lignes directrices en matière de choix du processus de nomination de la Commission de la fonction publique (CFP) et les documents connexes, il faut prendre en considération non seulement les valeurs fondamentales, les valeurs directrices et les plans de ressources humaines (RH), mais également les exigences relatives aux postes, les réalités opérationnelles, le marché du travail et d'autres facteurs liés aux situations à court terme. La CFP estime toutefois que les valeurs fondamentales et directrices devraient plus souvent donner lieu à des processus annoncés qu'à des processus non annoncés.

Dans le cadre de leurs responsabilités, les administrateurs généraux doivent établir des critères organisationnels définissant les circonstances selon lesquelles il est approprié pour leur organisation d'avoir recours à un processus non annoncé. Selon le *Rapport annuel 2007–2008 de la Commission de la fonction publique*, la tenue de processus de nomination non annoncés peut convenir dans certaines circonstances; les gestionnaires peuvent notamment y avoir recours pour les nominations faites à la suite d'une reclassification ou pour des promotions accordées au terme de programmes de perfectionnement.

Enjeu de l'étude

Au fil des ans, la CFP en est venue à établir que les processus de nomination non annoncés représentaient un secteur de risque nécessitant une surveillance accrue de la part des administrateurs généraux aux fins du respect des valeurs fondamentales et directrices. Par conséquent, la CFP a souligné la nécessité de recueillir des renseignements plus rigoureux et détaillés au sujet des processus de nomination non annoncés. Elle a par ailleurs constaté qu'il était nécessaire d'exercer une surveillance continue pour pouvoir compter sur des renseignements fiables aux fins de l'évaluation du rendement organisationnel, et pour assurer le respect des valeurs fondamentales et directrices.

Tel qu'indiqué dans son rapport annuel de 2007–2008, la CFP estime que 43 % de toutes les nominations, qu'elles soient internes ou externes, effectuées en vertu de la LEFP en 2007–2008, l'ont été au moyen de processus non annoncés. Ce chiffre s'établit à 28 % pour les nominations externes. Il convient de souligner que 70 % des nominations intérimaires ont été effectuées à la suite de processus non annoncés.

Dans son *Rapport sur la collecte de données provisoires liées aux processus de nomination annoncés et non annoncés*, produit en 2006, la CFP a signalé des problèmes concernant la qualité des données relatives aux nominations fournies par les organisations.

Il existe divers moyens par lesquels les organisations peuvent transmettre à la CFP les renseignements demandés. Elles peuvent notamment les télécharger à partir de leur système de RH, les consigner manuellement dans le gabarit Excel de la CFP ou avoir recours à tout autre format.

Comme il est indiqué dans le rapport du Conseil des regroupements d'usagers des systèmes administratifs intitulé *A Retrospective and Current Analysis of the Corporate Administrative Systems Clusters in the Government of Canada 2007–2008 / Une analyse rétrospective et actuelle des groupes de systèmes administratifs ministériels au sein du gouvernement du Canada — 2007–2008*, les organisations de la fonction publique ont accès à divers systèmes administratifs pour la gestion de l'information liée aux RH. Les deux systèmes les plus utilisés sont le Système de gestion des ressources humaines du gouvernement du Canada (PeopleSoft) et le Système d'information sur les ressources humaines (SIRH). Il existe toutefois plusieurs autres systèmes de RH, notamment le Système intégré du personnel de Transports Canada (SIPT), et Systèmes, applications et produits (SAP).

À l'heure actuelle, les organisations doivent soumettre des données à la CFP tous les trimestres — ou deux fois l'an pour ce qui est des organisations de petite taille — sur leur utilisation des processus de nomination annoncés et non annoncés, précisant le type de processus : internes ou externes. La CFP se sert de ces renseignements pour calculer la proportion de processus de nomination externes non annoncés par rapport au nombre total de processus de nomination, soit l'indicateur avancé de l'Accessibilité 1 (ACC-1), de même que la proportion de processus de nomination internes non annoncés, toujours par rapport au nombre total de processus de nomination, soit l'indicateur avancé ACC- 3 (voir l'annexe 3 pour la liste complète des indicateurs avancés liés à l'efficacité et au respect des valeurs de dotation). La proportion de processus de nomination non annoncés par rapport au nombre total de processus de nomination constitue pour la CFP un indicateur de l'efficacité d'une organisation et de la mesure dans laquelle elle respecte l'une des valeurs directrices, soit l'accessibilité. Toutefois, le peu d'information disponible concernant les circonstances dans lesquelles les processus de nomination non annoncés se déroulent limite la capacité d'évaluer les risques qui y sont liés.

Objectifs de l'étude

Méthode

L'étude visait, d'une part, à décrire les pratiques utilisées pour la collecte de données relatives aux processus de nomination non annoncés de même que les limites des données disponibles et, d'autre part, à examiner les risques inhérents et les domaines où il y a, pour la Commission de la fonction publique (CFP) et les organisations, place à amélioration.

L'étude a été menée à l'aide du Cadre d'assurance de la qualité de Statistique Canada qui définit les six dimensions de la qualité de l'information, soit la pertinence, l'exactitude, l'actualité, l'accessibilité, l'intelligibilité et la cohérence. Une définition complète de chacune de ces dimensions figure à l'annexe 2.

L'étude portait principalement sur les activités liées aux processus de nomination non annoncés de quatre organisations, soit l'Agence canadienne de développement international, Citoyenneté et Immigration Canada, Bibliothèque et Archives Canada et Transports Canada. Les organisations choisies sont assujetties à la LEFP.

Pièce 1 : Profil des organisations

	Agence canadienne de développement international	Citoyenneté et Immigration Canada	Bibliothèque et Archives Canada	Transports Canada
Taille	Moyenne	Grande	Moyenne	Grande
Régions	Non	Oui	Oui	Oui
Système de RH utilisé	SAP	PeopleSoft	SIRH	SIPT
Système de suivi secondaire utilisé	Oui	Oui	Oui	Non
Critères relatifs au choix de processus de nomination non annoncés	Oui	Oui	Oui	Oui
Cote du RMORCD pour ACC-1	Possibilité d'amélioration	Acceptable	Attention requise	Acceptable
Cote du RMORCD pour ACC-3	Acceptable	Acceptable	Acceptable	Possibilité d'amélioration
Rapports pour la CFP	Trimestriels	Trimestriels	Trimestriels	Trimestriels
Méthode générale d'extraction des données pour les rapports trimestriels	Utilisation d'un système de suivi secondaire	Utilisation d'un système de suivi secondaire et d'un système de RH	Examen des dossiers en fonction du numéro de processus	Utilisation d'un système de RH

Source : Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des études, Commission de la fonction publique du Canada

Dans le cadre de l'étude, on a procédé à des entrevues avec des intervenants clés des quatre organisations afin de comprendre leur processus de collecte de données et les risques qui y sont associés. On a également rencontré des intervenants de la CFP afin de cerner les exigences de l'organisation en matière d'établissement de rapports et les principales questions à cet égard. Par ailleurs, l'étude prévoyait une analyse de divers renseignements ainsi que de la documentation liée aux systèmes et aux nominations, notamment des rapports de surveillance organisationnelle. Enfin, l'étude a donné lieu à l'examen des processus de collecte de données à partir des systèmes de ressources humaines (RH) des organisations ainsi qu'à la revue d'un échantillon aléatoire de dossiers liés à des processus de nomination.

Environ 50 dossiers de chaque organisation choisie ont été examinés, lesquels comprenaient 10 processus de nomination annoncés et 40 processus de nomination non annoncés ayant eu cours pendant la période du 1^{er} avril 2007 au 31 mars 2008. Cet échantillon a permis d'évaluer la qualité générale des données de chaque organisation pour les processus non annoncés. L'examen combiné des processus annoncés de chaque organisation a donné une idée de la qualité générale des données dans l'ensemble des quatre organisations.

Pour en savoir davantage sur les objectifs de l'étude et la méthode utilisée, voir l'annexe 1.

Contexte

Il existe diverses raisons pour ne pas faire d'appel de candidatures dans le cadre d'un processus et avoir recours à un processus de nomination non annoncé. Par exemple, pour les programmes de perfectionnement, les éventuels participants doivent remplir les conditions de participation et posséder les qualifications requises, conformément aux conditions d'admission de l'organisation. De plus, on peut accorder une promotion subséquente non annoncée si le participant satisfait aux exigences liées à son niveau actuel et, par conséquent, se qualifie au niveau suivant. Une promotion au niveau suivant survient après qu'une évaluation a été effectuée au regard du profil de compétences pertinent, et qu'il a été déterminé que la personne satisfait aux autres exigences du programme. Comme il a été démontré, l'incidence sur les valeurs fondamentales et les valeurs directrices varie selon les circonstances entourant le choix du processus de nomination non annoncé.

Observations

Aperçu

Les quatre organisations ayant fait l'objet de l'étude utilisent un système officiel de ressources humaines (RH). Toutefois, trois d'entre elles ne se fondent pas uniquement sur leur système de RH pour fournir rapports trimestriels à l'intention de la Commission de la fonction publique (CFP). En effet, ces organisations se servent d'un système distinct — le plus souvent conçu à l'interne à l'aide du logiciel Excel — pour gérer ce type d'information. Les systèmes de RH comme PeopleSoft, SAP et le SIRH servent avant tout à consigner des renseignements sur les postes; ils ne sont pas vraiment utilisés pour la gestion des processus de nomination. Le système de RH permet généralement de produire un numéro de processus au début du processus d'embauche; les autres renseignements sont normalement consignés après la nomination.

L'examen de divers dossiers choisis de façon aléatoire a permis d'établir que près de la moitié des processus non annoncés visent, soit des nominations intérimaires de quatre mois ou plus, soit la prolongation de telles nominations. Dans le tableau 1, on trouve, par ordre de fréquence, les divers types de processus non annoncés ayant eu lieu dans les quatre organisations visées, au cours de l'exercice financier 2007–2008.

Tableau 1 : Répartition des types de processus non annoncés

Type de processus non annoncé	N ^{bre}	%
Nomination intérimaire de quatre mois ou plus	49	36 %
Prolongations de nominations intérimaires	17	12 %
Intégration des étudiants	12	9 %
Programme de perfectionnement – à l'échelle de l'organisation	10	7 %
Reclassification	8	6 %
Promotion	8	6 %
Nomination fondée sur les qualités du titulaire	8	6 %
Équité en matière d'emploi	7	5 %
Conversion de la durée d'emploi de durée déterminée à indéterminée	6	4 %
Autres	5	4 %
Groupe de pénurie	4	3 %
Programme de rémunération d'affectation spéciale	2	1 %
Programme de perfectionnement pangouvernemental	1	1 %
Total	137	100 %

Source : Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des études, Commission de la fonction publique du Canada

Selon les *Questions et réponses* relatives au choix du processus, document connexe aux lignes directrices en matière de nomination, la CFP indique qu'il faut privilégier les processus de nomination annoncés de façon à respecter les valeurs directrices. Le respect de la valeur d'accessibilité garantit aux personnes d'avoir une possibilité raisonnable de postuler, et de voir leur candidature prise en considération pour un emploi. Toutefois, dans certaines circonstances, les processus de nomination non annoncés offrent aux administrateurs généraux la souplesse qui leur est nécessaire. Les nominations découlant de programmes de perfectionnement, de reclassifications, du programme de rémunération d'affectation spéciale (PRAS) et de processus fondés sur les qualités du titulaire, de même que certaines nominations de membres de groupes visés par l'équité en matière d'emploi, sont normalement effectuées dans le cadre de processus de nomination non annoncés. Pour d'autres types de nominations, le recours à un processus non annoncé pourrait avoir une plus grande incidence sur les valeurs directrices.

Pertinence : l'information recueillie doit satisfaire aux exigences de la clientèle

Par pertinence des données statistiques, on entend la mesure dans laquelle les besoins réels des clients sont satisfaits. Les indicateurs ACC-1 et ACC-3 représentent la proportion de processus de nomination externes et internes qui, respectivement, sont non annoncés. La proportion de processus de nomination non annoncés sert d'indicateur de l'accessibilité aux postes de l'administration fédérale. Une proportion élevée des indicateurs ACC-1 et ACC-3 peut contribuer à un mauvais rendement à cet égard de la part des organisations.

Parmi les critères relatifs à l'utilisation d'un processus de nomination non annoncé, certains sont communs aux quatre organisations visées. Par exemple, les organisations ont toutes indiqué que les reclassifications, les nominations intérimaires de moins de 12 mois, les programmes de perfectionnement, l'intégration des étudiants et les compétences très spécialisées constituaient des critères pouvant donner lieu à l'utilisation de processus de nomination non annoncés. D'autres critères ont également été retenus par plus d'une organisation, dont le PRAS, les nominations de membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi, la conversion de la durée d'emploi de durée déterminée à indéterminée (avant la période cumulative visée) et les situations d'urgence. En fonction des critères organisationnels mentionnés ci-haut, le type de processus de nomination non annoncé est saisi de façon électronique pour trois des quatre organisations.

Lors de discussions tenues avec les intervenants de la CFP et les quatre organisations choisies, des préoccupations ont été soulevées quant à la pertinence des indicateurs susmentionnés, compte tenu de la manière dont ils sont calculés. Les organisations ont critiqué la théorie selon laquelle des proportions élevées signifient nécessairement que l'accessibilité aux postes est moindre étant donné qu'il est possible d'avoir recours à des processus de nomination non annoncés pour accorder une promotion dans le cadre d'un programme de perfectionnement, pour nommer une personne à son propre poste après une reclassification ou pour intégrer des étudiants dans un poste de durée indéterminée ou déterminée. Les organisations estiment que, dans de telles circonstances,

les processus de nomination non annoncés ne représentent aucun risque lié à l'accessibilité. Par conséquent, en février 2009, la CFP a revu le type de processus de nomination applicable à l'intégration des étudiants; désormais, il convient de procéder par processus annoncé.

Dans sa stratégie interne de gestion du risque, l'Agence canadienne de développement international classe les processus non annoncés dans deux catégories : les processus qui représentent un risque considérable pour l'organisation (p. ex. nomination à un poste de niveau EX, nomination intérimaire pour une période de plus de 12 mois ou promotion) et ceux qui ne présentent qu'un faible risque (p. ex. reclassification, promotion dans le cadre d'un programme de perfectionnement approuvé ou l'intégration des étudiants). En plus d'avoir des processus d'approbation distincts pour ces deux catégories de processus non annoncés, l'Agence canadienne de développement international produit des statistiques individuelles pour chaque catégorie, puisqu'elle juge qu'il est plus important de surveiller les processus qui représentent un risque élevé et de limiter leur utilisation.

Toutes les organisations visées ont indiqué que la méthode de calcul actuelle des indicateurs ACC-1 et ACC-3 fournit une mesure ambiguë du rendement d'une organisation. La division de la CFP, qui est responsable du traitement des demandes de renseignements des organisations concernant l'analyse de données des indicateurs avancés, a d'ailleurs remarqué que cette opinion était partagée par l'ensemble des organisations du gouvernement. De même, la division de la CFP, qui a pour responsabilité de compiler les renseignements relatifs aux indicateurs avancés et d'en faire rapport aux organisations, a indiqué que le fait de disposer de renseignements plus précis concernant les types de processus non annoncés permettrait d'améliorer la pertinence de l'indicateur « accessibilité ». On tient actuellement des discussions avec les diverses organisations pour déterminer si les proportions (ACC-1 et ACC-3) qui sont calculées par la CFP rendent effectivement compte de l'accessibilité aux postes. La CFP se fonde sur cette information de même que sur d'autres renseignements pour établir la cote finale obtenue au regard de ces indicateurs avancés.

Pour illustrer l'incidence qu'aurait la redéfinition des indicateurs ACC-1 et ACC-3, on a recalculé les variables à partir des données tirées des dossiers examinés dans le cadre de l'étude. Selon la définition actuelle, l'indicateur ACC-1 (processus externes non annoncés) touchant les quatre organisations combinées affiche 24 %, et l'indicateur ACC-3 (processus internes non annoncés), 61 %. Or, par exemple, si nous faisons le calcul en tenant compte uniquement des nominations intérimaires, des prolongations de telles nominations, des promotions, des conversion la durée d'emploi de durée déterminée à indéterminée (avant la période cumulative visée), des groupes de pénurie et d'autres nominations, les proportions passent respectivement de 9 % à 38 %.

Les organisations s'entendent pour dire que la méthode de calcul actuelle des indicateurs avancés ACC-1 et ACC-3 ne permet pas d'évaluer de façon adéquate l'accessibilité aux postes de la fonction publique

Exactitude : l'information recueillie doit décrire correctement les renseignements sur les nominations

Par exactitude, on entend la mesure dans laquelle l'information décrit bien le phénomène qu'elle doit mesurer. Deux aspects de l'exactitude s'appliquent aux données administratives : la couverture et la validité. La couverture correspond à la mesure dans laquelle la liste de nominations que les organisations fournissent à la CFP rend fidèlement compte des divers types de nominations effectuées. Il y a sous-dénombrement lorsqu'on omet de mentionner, dans cette liste, certaines nominations qui devraient y figurer et, surdénombrement, lorsqu'on y inscrit des nominations qui ne le devraient pas. La validité renvoie à l'exactitude des données qui figurent dans l'ensemble de données. La couverture et la validité représentent des conditions nécessaires à la production d'indicateurs précis.

La CFP reçoit les rapports trimestriels des organisations, lesquels font état des caractéristiques de toutes les nominations nécessaires au calcul des indicateurs ACC-1 et ACC-3 (p. ex. nominations à la fonction publique, promotions, nominations intérimaires d'une durée de quatre mois ou plus). En guise de procédure de contrôle de la qualité, les listes de nominations fournies par les organisations sont comparées à une liste des nominations inscrites dans la base de données fiscale de la CFP, qui est produite à partir de données sur la paye. Les résultats de la comparaison illustrent le degré de sous-dénombrement des rapports trimestriels.

Dans l'ensemble, les organisations du gouvernement fédéral ont informé la CFP de 69 % des nominations qui figurent dans la base de données fiscale de la CFP pour l'exercice financier 2007–2008. Pour ce qui est des quatre organisations visées par la présente étude, notons que Transports Canada a fourni une liste relativement complète de nominations (87 %). Bibliothèque et Archives Canada, et Citoyenneté et Immigration Canada ont pour leur part affiché des taux de sous-dénombrement près de la moyenne (68 % et 67 % respectivement), tandis que l'Agence canadienne de développement international a enregistré le taux le plus bas de sous-dénombrement (57 %).

Dans le cadre de l'examen des dossiers, on a également calculé le pourcentage de surdénombrement. Les rapports trimestriels que les organisations ont envoyé à la CFP pour l'exercice financier 2007–2008 faisaient état de processus qui n'auraient pas dû figurer dans les rapports, par exemple ceux qui sont liés à des mutations et à des prolongations d'emplois de durée déterminée. Seul le ministère des Transports a affiché un taux de surdénombrement de 0 %, alors que les trois autres organisations ont enregistré des taux de surdénombrement allant de 7 % à 12 %.

La validité de l'information transmise à la CFP revêt une importance tout aussi grande que la couverture. Selon l'examen des dossiers, l'information fournie contenait des erreurs. L'Agence canadienne de développement international a affiché le moins bon taux de couverture, mais les données recensées ne contenaient aucune erreur. À l'inverse, le ministère des Transports a envoyé l'information la plus complète, mais a enregistré le plus haut taux d'erreur (14 %). Toutefois, il convient de souligner que plus de la moitié des erreurs observées dans leurs dossiers étaient vraisemblablement attribuables à un problème systémique, qui a été réglé depuis.

Certains processus annoncés étaient codés comme des processus non annoncés. Plus précisément, alors que la première nomination découlant d'un processus annoncé était codée comme annoncée, les nominations subséquentes, énumérées sous le même numéro de processus, étaient codées comme non annoncées.

Des 40 dossiers de l'échantillon qui, selon les organisations, portaient sur des processus annoncés, seulement 1 (2 %) visait plutôt un processus non annoncé. Par ailleurs, parmi les 152 dossiers qui devaient, selon les organisations, concerner des processus non annoncés, 16 (11 %) visaient des processus annoncés. Parmi ceux-ci, 6 portaient sur des nominations subséquentes. Cette confusion entre les nominations annoncées et non annoncées dans le contexte des processus de dotation collective a soulevé plusieurs questions dans la collectivité des RH. Dans une lettre envoyée aux chefs des RH en janvier 2008 (08-02), il a été précisé qu'afin de maximiser la souplesse, il convenait de permettre aux gestionnaires de procéder à des nominations annoncées à partir d'un bassin, si l'annonce contenait des renseignements indiquant clairement comment, par qui, et pour quels groupes et niveaux professionnels les résultats du processus de dotation collective pouvaient être utilisés. Lorsque les nominations, à savoir la première nomination et les nominations subséquentes, qui sont effectuées à partir du bassin cadrent avec l'information qui a été fournie dans l'annonce, on considère qu'il s'agit d'une nomination annoncée.

On a également examiné les dossiers de façon à déterminer si les renseignements relatifs à la nature interne ou externe des nominations étaient exacts. Des 44 dossiers qui, selon les organisations, portaient sur des nominations externes, seulement 1 (2 %) visait en fait une nomination interne; par ailleurs, des 148 dossiers devant concerner des nominations internes, 7 (5 %) visaient des nominations externes.

L'exactitude varie d'une organisation à l'autre, compte tenu du sous-dénombrement, du surdénombrement, et des erreurs de codage décelées.

Actualité : l'information recueillie doit être disponible pour les clients dans un délai raisonnable

L'actualité correspond au délai entre la fin de la période de référence à laquelle renvoie l'information, et la date à laquelle les données sont disponibles. Dans le cas des rapports trimestriels de la CFP, deux stades de traitement des données ont une incidence sur l'actualité. Le premier est l'entrée ou la saisie de l'information en format électronique et le second, l'extraction de celle-ci dans un format qui peut être utilisé par la CFP ainsi que toute autre mesure de contrôle de la qualité nécessaire.

À la lumière des entrevues menées au sein des organisations, les délais associés à la saisie de données en format électronique ne constituent pas un facteur ayant une incidence considérable sur l'actualité des données. Dans le cas des quatre organisations examinées, l'information était le plus souvent saisie dans des bases de données de RH en temps opportun, et les retards étaient minimes.

Les délais liés à l'extraction et à la préparation des données varient énormément d'une organisation à l'autre. Alors que Transports Canada est en mesure de produire son rapport trimestriel pour la CFP en quelques jours avec un minimum d'effort, Citoyenneté et Immigration Canada estime avoir besoin des services de 1,5 équivalent temps plein, pendant près d'un mois, pour préparer le même rapport. La situation de Citoyenneté et Immigration Canada est partiellement attribuable au fait qu'une grande partie de la gestion des données de RH de l'organisation est décentralisée, en raison de la structure même de l'organisation et de la nature du travail à exécuter.

Bibliothèque et Archives Canada et l'Agence canadienne de développement international ont également indiqué que la préparation des rapports trimestriels pour la CFP nécessitait beaucoup d'effort. Les organisations doivent soumettre leurs rapports trimestriels un mois après la fin de chaque trimestre. Au premier trimestre de l'exercice financier 2008–2009, environ 15 % de l'ensemble des organisations de l'administration fédérale n'ont pas réussi à respecter l'échéance fixée. Cette statistique n'illustre pas la nature des efforts qu'ont dû déployer les organisations pour établir les rapports trimestriels de la CFP; elle révèle toutefois que de nombreuses organisations ne gèrent pas les données de manière à y avoir accès facilement. Au cours de l'exercice financier précédent, deux des quatre organisations visées par cette étude ont demandé une prolongation du délai prévu pour soumettre leur rapport trimestriel.

Le temps et les efforts nécessaires à la transmission des données varient grandement d'une organisation à l'autre. Parmi l'ensemble des organisations fédérales, 15 % n'ont pas réussi à respecter le délai d'un mois qui leur est alloué pour la présentation des rapports trimestriels.

Accessibilité : l'information recueillie doit être facilement accessible

Par accessibilité, on entend la facilité avec laquelle on peut réunir des données statistiques. Une accessibilité réduite peut être associée à une exactitude moindre, notamment à une mauvaise couverture et à un problème de validité. Les données les plus facilement accessibles sont souvent celles qui le sont par voie électronique et qui nécessitent peu de manipulation. Les données sont donc accessibles de façon normalisée (c'est-à-dire par des requêtes électroniques). Lorsque des erreurs se produisent dans le cadre d'une requête électronique, elles sont souvent de nature systémique, c'est-à-dire que le même type d'erreur peut se produire à maintes reprises. Pour éliminer ce type d'erreur, il suffit d'apporter une correction au système de RH. En revanche, les erreurs qui résultent du traitement manuel peuvent être attribuables à l'inexpérience, à la fatigue, à l'indifférence ou à des erreurs humaines. Par conséquent, les écarts liés à ce type d'erreurs sont beaucoup plus importants, tout en étant plus difficiles à cerner et à corriger.

Pour avoir accès à l'information, il faut, comme en ont témoigné les quatre organisations, déployer des efforts de différentes natures. Pour l'Agence canadienne de développement international, l'information consignée dans le SAP n'est pas facilement accessible, compte tenu du temps et des efforts nécessaires à la création d'une requête personnalisée (c'est-à-dire que l'Agence canadienne

de développement international estime qu'il faut environ 18 mois pour apporter les modifications nécessaires au SAP pour produire les rapports trimestriels de la CFP). Par conséquent, l'Agence canadienne de développement international puise plutôt les renseignements dont elle a besoin pour ces rapports, dans un fichier Excel destiné à la gestion des processus de nomination. Au besoin, l'organisation consulte les dossiers de nomination pour trouver l'information requise.

À Citoyenneté et Immigration Canada, pour s'assurer de la qualité des données liées aux rapports trimestriels, on commence par faire un rapprochement entre les données consignées dans PeopleSoft et celles qui figurent dans les fichiers Excel. Les anomalies sont ensuite examinées manuellement.

La version actuelle du SIRH qu'utilise Bibliothèque et Archives Canada ne permet pas de faire des requêtes personnalisées. Le personnel se fonde donc sur l'interprétation du numéro du processus pour établir le type de processus ou, dans de nombreux cas, sur un examen manuel du dossier initial de nomination pour recueillir les données nécessaires à la préparation des rapports trimestriels destinés à la CFP. L'organisation est à concevoir une base de données Access pour la gestion des processus de nomination.

Transports Canada est la seule organisation qui utilise son système de RH pour gérer à la fois les processus d'embauche et les renseignements sur les postes. L'organisation peut modifier facilement son système et créer des requêtes personnalisées. Les rapports trimestriels destinés à la CFP sont préparés au moyen de requêtes électroniques.

L'accessibilité des données et la capacité de satisfaire à des demandes changeantes à cet égard varient grandement d'une organisation à l'autre. L'une d'entre elles conserve ses données de façon centralisée et est en mesure de faire des requêtes personnalisées sans trop d'effort. Les autres organisations doivent avoir recours à des procédures complexes pour produire les données, ce qui augmente de façon considérable le risque d'erreur et en réduit d'autant l'actualité.

Intelligibilité : les indicateurs avancés doivent être faciles à comprendre

On entend par intelligibilité la disponibilité des renseignements supplémentaires nécessaires à une bonne compréhension des indicateurs avancés. Les organisations ont la responsabilité de fournir des données à partir desquelles la CFP peut calculer les indicateurs avancés. Il incombe donc à la CFP de transmettre les renseignements supplémentaires nécessaires à l'interprétation des indicateurs avancés. Les indicateurs ACC-1 et ACC-3 constituent des variables relativement simples, et notre étude a permis de mettre la main sur de nombreux documents internes de la CFP décrivant la façon dont ces statistiques sont calculées.

Le calcul des indicateurs avancés liés à l'accessibilité est facile à comprendre et bien documenté.

Cohérence : l'information recueillie par les diverses organisations doit être comparable

Par cohérence des données statistiques, on entend la mesure dans laquelle celles-ci peuvent être jumelées à d'autres renseignements statistiques. Dans ce cas-ci, il est essentiel qu'il y ait une forte cohérence entre les organisations quant à la présentation des rapports destinés à la CFP, de sorte que l'on puisse rassembler les données et faire des comparaisons valables entre celles-ci.

Toutes les organisations doivent utiliser des concepts et des catégories, ou des groupes de données normalisées pour produire des statistiques fiables.

Selon le *Rapport sur la collecte de données provisoires liées aux processus de nomination annoncés et non annoncés* de 2006, il existe des divergences dans l'interprétation de certains processus de nomination. Comme il a déjà été mentionné, la CFP a envoyé une lettre en janvier 2008 pour expliquer les circonstances dans lesquelles un processus de dotation collective devait être désigné comme annoncé ou non annoncé.

Toutefois, l'examen des dossiers a mis au jour un autre problème de définition des données, plus précisément en ce qui a trait aux prolongations des nominations intérimaires initialement de quatre mois ou plus. En effet, l'une des organisations considère les prolongations des nominations intérimaires comme des nominations subséquentes non annoncées, tandis que les trois autres organisations les traitent comme des mesures administratives. Néanmoins, pour ce qui est des rapports trimestriels présentés à la CFP, deux des organisations considèrent qu'il s'agit là de nominations. Selon les décisions du Tribunal de la dotation de la fonction publique, les prolongations des nominations intérimaires doivent être considérées comme des nominations. Toutefois, il n'existe à ce jour aucune interprétation des lignes directrices de la CFP à cet égard. Ce problème lié à la définition des données réduit la cohérence des données recueillies et transmises par la CFP; il peut avoir une incidence sur les comparaisons faites entre diverses organisations, et peut faire augmenter la proportion de processus de nomination non annoncés pour certaines d'entre elles. La CFP se penchera sur cette question au moment de l'examen de ses lignes directrices et de l'examen quinquennal de la LEFP.

Le problème de la définition des données entourant les prolongations des nominations intérimaires réduit la cohérence des données transmises à la CFP.

Conclusion

La qualité des données fournies par les organisations dépend de plusieurs facteurs interreliés, notamment la taille et la structure de l'organisation, le type de système de ressources humaines (RH) utilisé et la disponibilité des ressources qui maintiennent les renseignements sur les RH. La présente étude illustre à quel point les difficultés associées à la production de données de qualité varient grandement d'une organisation à l'autre.

Transports Canada dispose d'un système de RH qui permet de gérer les nominations et de produire facilement des données. Même si les données sont saisies dans plusieurs régions, elles sont gérées de façon centralisée. Le système utilisé peut être modifié en fonction des besoins de Transports Canada et des exigences des organismes centraux.

Le système de RH qu'utilise actuellement l'Agence canadienne de développement international, soit le SAP, est utilisé par quelques autres organisations. Étant donné que peu de ressources ont les compétences nécessaires pour modifier le système en question, il n'est pas nécessairement facile de l'adapter à ses besoins.

Bibliothèque et Archives Canada est une organisation de taille moyenne qui dispose de peu de ressources pour tenir à jour un système de RH complexe.

La gestion des données de RH de Citoyenneté et Immigration Canada est décentralisée, de sorte qu'il faut faire des recoupements avec les données consignées dans un système de suivi secondaire; il est par conséquent difficile de présenter de l'information concernant certaines nominations.

Trois des quatre organisations visées saisissent, de manière électronique, les renseignements détaillés concernant les processus non annoncés. Toutefois, pour deux d'entre elles, l'information est difficile d'accès. Si les données étaient accessibles, il serait possible d'évaluer de façon plus adéquate l'accessibilité aux postes. Toutefois, les organisations semblent déjà éprouver beaucoup de difficulté à satisfaire aux exigences actuelles liées aux rapports trimestriels de la Commission de la fonction publique (CFP).

La CFP s'est engagée à clarifier l'interprétation des lignes directrices en ce qui a trait à la prolongation des nominations intérimaires. En outre, la CFP examinera d'autres solutions et méthodes pour la collecte de données auprès des organisations.

Équipe chargée de l'étude

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

Jean Ste-Marie

Directeur général, Direction de la vérification et de l'évaluation à l'échelle du gouvernement :

Terry Hunt

Directrice, Division de la vérification et des études :

Ewa Ochmann

Gestionnaire de la vérification et des études :

Manon LeBrun

Gestionnaire, Systèmes et méthodologie :

Paul Pilon

Spécialiste fonctionnelle :

Maria Catana

Analystes :

Guillaume Fontaine

Linda McNamara

Renée Anne Ouellet

Étudiante :

Natalie Desimini

Annexes

Annexe 1 – Au sujet de l'étude

Objectif

L'étude visait, d'une part, à décrire les pratiques utilisées pour la collecte de données relatives aux processus de nomination non annoncés de même que les limites des données disponibles et, d'autre part, à examiner les risques inhérents et les domaines où il y a, pour la Commission de la fonction publique (CFP) et les organisations, place à amélioration.

Méthode

L'étude portait principalement sur les activités liées aux processus de nomination non annoncés de quatre organisations, au cours de la période du 1^{er} avril 2007 au 31 mars 2008. Les organisations ont été choisies en fonction des critères suivants : 1) masse critique de processus de nomination non annoncés; 2) organisations utilisant différents systèmes de gestion de l'information liée aux ressources humaines (RH); 3) organisations de grande taille et de taille moyenne; 4) organisations centralisées et décentralisées.

Au terme du processus de sélection, les organisations suivantes ont été choisies pour les besoins de l'étude :

- Agence canadienne de développement international ;
- Citoyenneté et Immigration Canada;
- Bibliothèque et Archives Canada;
- Transports Canada.

Aux fins de l'atteinte des objectifs de l'étude, les renseignements ont été recueillis auprès de diverses sources, selon différents moyens, notamment :

- entrevues avec des intervenants clés, y compris des représentants des opérations de RH et de la surveillance des RH, de même que des spécialistes des systèmes de RH de chacune des organisations;
- examen des renseignements de l'organisation liés aux processus de nomination et de leur utilisation éventuelle dans le cadre de l'analyse des données;
- observation (étape par étape) du processus de collecte de données, à partir du dossier de nomination jusqu'au système de gestion de l'information liée aux RH;
- examen de la documentation, notamment des divers rapports de surveillance et des critères liés aux processus de nomination non annoncés;
- examen d'un échantillon représentatif de dossiers de nomination.

Méthode d'échantillonnage

Les rapports trimestriels des nominations effectuées par les quatre organisations au cours de l'exercice financier 2007–2008 ont servi de base d'échantillonnage pour la sélection des processus et, par le fait même, des dossiers, à examiner. Parmi tous les processus, 40 processus de nomination non annoncés et 10 processus annoncés ont été choisis de façon aléatoire pour chaque organisation, sauf pour Bibliothèque et Archives Canada, qui n'avait procédé qu'à 36 processus de nomination non annoncés pendant cet exercice financier. Les dossiers qui n'étaient pas admissibles dans le cadre de l'étude, par exemple ceux qui visaient des mutations ou des prolongations d'emplois de durée déterminée, ont été remplacés par d'autres dossiers, également choisis au hasard. Le tableau 2 indique la population, la taille de l'échantillon et le nombre de dossiers qui ont été rejetés pour chaque organisation.

Tableau 2 : Résumé de l'échantillonnage

Organisation	Population		Échantillon		Dossiers rejetés
	Annoncés	Non annoncés	Annoncés	Non annoncés	
Agence canadienne de développement international	271	332	10	40	7
Citoyenneté et Immigration Canada	706	680	10	40	4
Bibliothèque et Archives Canada	188	36	10	32	5
Transports Canada	704	674	10	40	0
Total	1 869	1 722	40	152	16

Source : Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des études, Commission de la fonction publique du Canada

Les intervalles de confiance relatifs aux échantillons de nominations non annoncées pour chaque organisation se situent à +/-10 % ou mieux, avec un niveau de confiance de 90 % et des taux d'écart de 20 % ou moins. L'intervalle de confiance relatif aux dossiers liés aux processus de nomination non annoncés pour toutes les organisations combinées est d'environ +/- 5 %, avec un niveau de confiance de 90 % et des taux d'écart de 20 % ou moins. L'intervalle de confiance relatif aux échantillons de dossiers liés à des processus de nomination annoncés pour toutes les organisations combinées est d'environ +/-10 %, toujours avec un niveau de confiance de 90 % et des taux d'écart de 20 % ou moins. Au besoin, on calcule des ratios pondérés de façon à tenir compte d'un échantillonnage non proportionnel.

Annexe 2 – Méthodologie

L'étude a été menée en utilisant le Cadre d'assurance de la qualité de Statistique Canada, afin de définir la qualité des données et de structurer les lignes d'enquête ainsi que les observations du rapport. Ce cadre définit les six dimensions de la qualité de l'information.

<i>Pertinence</i>	Par <i>pertinence</i> des données statistiques, on entend la mesure dans laquelle les besoins réels des clients sont satisfaits. Pour être qualifiées de pertinentes, les données doivent éclairer les utilisateurs sur les questions les plus importantes à leurs yeux. L'évaluation de la pertinence est subjective, car celle-ci dépend des divers besoins des utilisateurs. Le défi du Bureau est de jauger les besoins conflictuels des utilisateurs actuels et potentiels afin de concevoir un programme qui réponde le mieux aux principaux besoins compte tenu des contraintes en matière de ressources.
<i>Exactitude</i>	Par <i>exactitude</i> des données statistiques, on entend la mesure dans laquelle l'information décrit bien le phénomène qu'elle doit mesurer. Elle est habituellement exprimée en terme d'erreur dans les estimations statistiques et est traditionnellement décomposée en biais (erreur systématique) et variance (erreur aléatoire). On peut aussi la définir par rapport aux sources principales d'erreurs susceptibles de mener à des données imprécises (par exemple, couverture, échantillonnage, non-réponse, réponse).
<i>Actualité</i>	L' <i>actualité</i> des données statistiques correspond au délai entre le point de référence (ou la fin de la période de référence) auquel se rapporte l'information et la date à laquelle les données sont disponibles. Il doit souvent y avoir compromis entre l'actualité et l'exactitude de l'information. L'actualité influera sur la pertinence.
<i>Accessibilité</i>	Par <i>accessibilité</i> des données statistiques, on entend la facilité avec laquelle on peut se les procurer du Bureau. Il s'agit notamment de la facilité avec laquelle on peut constater que l'information existe de même que le caractère approprié de la présentation de l'information ou du média au moyen duquel on peut avoir accès aux données. Pour certains utilisateurs, le coût peut également être un aspect de l'accessibilité.
<i>Intelligibilité</i>	Par <i>intelligibilité</i> des données statistiques, on entend la disponibilité de renseignements supplémentaires et de métadonnées nécessaires à l'interprétation et à l'utilisation appropriée de ces données. Il s'agit en général de renseignements sur les variables, les classifications et les concepts sous-jacents utilisés, sur les méthodes de collecte et de traitement des données et sur les indicateurs de l'exactitude des données statistiques.
<i>Cohérence</i>	Par <i>cohérence</i> des données statistiques, on entend la mesure dans laquelle celles-ci peuvent être jumelées à d'autres renseignements statistiques dans un vaste cadre analytique au fil du temps. L'utilisation de concepts, de classifications et de populations cibles types favorise la cohérence, tout comme l'utilisation de méthodes d'enquêtes communes. Par cohérence, on n'entend pas nécessairement la concordance numérique parfaite.

Source: Le cadre d'assurance de la qualité de Statistique Canada, Septembre 2002

Annexe 3 – Indicateurs avancés de réussite à long terme

Effets attendus : Progrès envers les facteurs de succès clés

Résultats : Efficacité et respect des valeurs de dotation

Mérite

MER-1 : Satisfaction des gestionnaires – Qualité de l'embauche;

MER-2 : Pourcentage de nominations non impératives visant des personnes qui ne possèdent pas le profil linguistique demandé après l'expiration du délai prescrit par le règlement;

MER-3 : Proportion de candidats qui estiment que les exigences réelles du poste correspondent à celles qui ont été annoncées;

MER-4 : Proportion de candidats qui estiment que les qualifications et les critères annoncés pour le poste sont exempts de préjugés et d'obstacles;

MER-5 : Tendances en ce qui a trait aux plaintes fondées déposées auprès du TDFP et aux enquêtes menées par la CFP sur des questions de dotation;

MER-6 : Tendances relatives aux enquêtes internes et aux plaintes fondées.

Impartialité

IMP-1 : Perception des gestionnaires en ce qui a trait aux pressions externes en faveur d'un candidat;

IMP-2 : Nombre de plaintes fondées portant sur l'influence politique dans la dotation.

Représentativité

REP-1 : Stratégies de dotation – équité en matière d'emploi (proportion des personnes embauchées par rapport à la disponibilité sur le marché du travail);

REP-2 : Nombre et pourcentage d'annonces visant des processus de dotation internes et externes ciblés pour les groupes d'équité en matière d'emploi (EE) en vue d'accroître l'accessibilité des membres des groupes d'EE aux postes de la fonction publique.

Accessibilité

ACC-1 : Proportion de processus externes non annoncés par rapport au nombre total de processus;

ACC-2 : Processus externes annoncés à l'échelle nationale par rapport au nombre total de processus;

ACC-3 : Proportion de processus internes non annoncés par rapport au nombre total de processus;

ACC-4 : Tendances en ce qui a trait au choix du processus de dotation par les gestionnaires.

Justice

JUS-1 : Proportion des candidats qui estiment que le processus d'évaluation était juste;

JUS-2 : Pourcentage de personnes occupant un poste intérimaire qui obtiennent ensuite un statut indéterminé au même poste ou à un poste semblable dans la même organisation.

Transparence

TRANS-1 : Plans des RH et stratégies de dotation communiqués sur les sites Web des organisations, et contenu clairement communiqué au personnel et aux gestionnaires;

TRANS-2 : Communication de renseignements liés à la dotation aux syndicats, et consultation de ces groupes par les organisations;

TRANS-3 : Durée d'affichage des postes;

TRANS-4 : Proportion des candidats qui estiment que les processus de dotation internes sont ouverts et transparents.

Annexe 4 – Glossaire

Accessibilité

Une des valeurs directrices de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, qui fait en sorte que quiconque au Canada a la possibilité raisonnable de poser sa candidature dans la langue officielle de son choix et de la voir prise en compte pour un emploi dans la fonction publique.

Activités de dotation

Désignent les nominations externes et internes à la fonction publique, les mutations, les affectations et les détachements.

Conversion de la durée d'emploi de durée déterminée à indéterminée (avant la période cumulative visée)

Nomination non annoncée d'un employé de durée déterminée pour une période indéterminée au niveau de son poste d'attache avant la fin de la période de conversion.

Conversion de postes de durée déterminée

Lorsqu'une personne a occupé un poste de durée déterminée dans la même organisation pendant une période cumulative de trois ans sans interruption de service supérieure à 60 jours civils consécutifs, l'organisation doit nommer cette personne au niveau de son poste d'attache pour une période indéterminée.

Emploi pour une durée déterminée

Emploi à temps partiel ou à temps plein pendant une durée déterminée.

Emploi pour une période indéterminée

Emploi à temps plein ou à temps partiel, y compris l'emploi saisonnier, dont la durée n'est pas déterminée.

Fonction publique

Les ministères nommés à l'annexe I, les organisations inscrites à l'annexe IV et les organismes distincts énumérés à l'annexe V de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Groupe de pénurie

Groupe dans lequel il n'y a pas suffisamment de personnes possédant les compétences, les capacités ou la formation nécessaires pour la collectivité fonctionnelle.

Groupes désignés

Conformément à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, il s'agit des femmes, des Autochtones, des personnes handicapées et des membres des minorités visibles. Ces groupes sont souvent désignés sous le nom de groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

Impartialité politique

Valeur fondamentale de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, l'impartialité assure que les nominations et promotions externes et internes à la fonction publique résultent d'un processus exempt de toute influence politique et sont conformes à la capacité et à la volonté des fonctionnaires de servir les gouvernements, quelle que soit leur appartenance politique.

Indicateurs avancés

Infrastructure, processus, méthodes et mesures définis dans les secteurs clés de changement du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation et indicateurs pertinents nécessaires à l'atteinte de bons résultats en dotation.

Intégration des étudiants

Processus permettant aux gestionnaires d'embaucher des personnes qualifiées ayant obtenu un diplôme d'études postsecondaires récemment, pourvu qu'elles aient déjà travaillé au sein de la fonction publique dans le cadre de programmes d'emploi étudiants, tels que le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, le Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat ou le Programme des adjoints de recherche, conformément aux critères ou aux politiques de l'organisation.

Intervalle de confiance

Intervalle qui a une probabilité connue et contrôlée (généralement 95 % ou 99 %) de contenir la valeur réelle.

Justice

Valeur directrice de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui garantit que les décisions sont prises de façon objective et sont exemptes d'influence politique et de favoritisme personnel, que les politiques et pratiques reflètent un traitement équitable des personnes, et que celles-ci ont le droit d'être évaluées dans la langue officielle de leur choix.

Mérite

Constituant l'une des valeurs fondamentales de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, le mérite est à la base de la nomination lorsque la personne nommée possède les qualifications essentielles pour le travail à accomplir, telles que les a établies l'administrateur général, y compris compétence dans les langues officielles. Le gestionnaire subdélégué peut également prendre en considération les qualifications considérées comme un atout pour le travail, à l'heure actuelle ou à l'avenir, toute exigence opérationnelle ainsi que tout besoin organisationnel actuels ou à venir.

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*. La mutation ne peut pas représenter une promotion, ni modifier la durée d'un emploi pour passer d'un poste de durée déterminée à un poste pour une durée indéterminée. La personne mutée n'est plus titulaire du poste qu'elle occupait avant la mutation.

Nomination

Mesure prise en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) pour nommer une personne à un poste de la fonction publique ou à un niveau professionnel donné.

Nomination fondée sur les qualités du titulaire

Nomination interne au sein des groupes Recherche et Enseignement universitaire s'il existe un cadre d'avancement professionnel établi par l'administrateur général.

Nomination intérimaire

Promotion temporaire d'un fonctionnaire.

Processus de dotation collective

Méthode grâce à laquelle un processus unique de dotation permet de pourvoir des postes similaires au sein des ministères et organismes (ou entre eux), par opposition à plusieurs processus individuels.

Processus de nomination annoncé

Lorsque les personnes de la zone de sélection sont informées d'une occasion de nomination et peuvent poser leur candidature.

Processus de nomination externe

Processus auquel peut prendre part quiconque travaille ou non à la fonction publique.

Processus de nomination interne

Processus permettant de procéder à une ou plusieurs nominations uniquement parmi les personnes employées dans la fonction publique.

Processus de nomination non annoncé

Processus de nomination ne répondant pas aux critères relatifs à un processus de nomination annoncé.

Programme de rémunération d'affectation spéciale

Les organisations peuvent assigner un certain nombre d'employés, pour une période maximale de trois ans, à des tâches ou à des responsabilités qui n'ont pas été classifiées ou qui l'ont été à un niveau inférieur au niveau de titularisation de l'employé.

Programmes de perfectionnement

Programmes qui offrent des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement en leadership grâce à du travail pratique et à des volets d'apprentissage structuré.

Prolongation d'un emploi de durée déterminée

Prolongation d'un emploi à temps partiel ou à temps plein pour une durée déterminée.

Prolongation d'une nomination intérimaire

Prolongation de l'exercice temporaire des fonctions d'un autre poste par un fonctionnaire.

Promotion

Nomination à un poste d'un niveau plus élevé.

Reclassification

La reclassification d'un poste se produit lorsque l'évaluation de la description de travail qui y est associée donne lieu à un changement de groupe professionnel ou de niveau, ou les deux, en raison d'une modification considérable des fonctions du poste. La reclassification peut être à la hausse – si le travail devient plus exigeant – ou à la baisse – si le travail devient moins exigeant.

Représentativité

Valeur directrice de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* prônant des processus de nomination menés sans parti pris qui ne créent pas d'obstacles systémiques, de façon à ce que la fonction publique soit le reflet de la population canadienne qu'elle sert.

Sous-dénombrement

Absence dans la base de certains éléments qui devraient faire partie de la population.

Surdénombrement

Situation décrivant la présence dans la base, d'éléments qui ne sont pas réellement des membres de la population, et d'éléments qui en font partie, mais qui y figurent plus d'une fois.

Taux d'écart

La variation totale affichée par une série d'observations, laquelle est mesurée par la somme des carrés des écarts de la moyenne, peut, dans certaines circonstances, être divisée en composantes associées à des sources définies de variation servant de critères de classification pour les observations.

Transparence

Valeur de dotation de la fonction publique visant une communication ouverte, en temps opportun, avec les fonctionnaires et les candidats quant aux pratiques et décisions en matière de dotation.

Valeurs de nomination

Valeurs fondamentales (mérite et impartialité) et valeurs directrices (justice, accessibilité, transparence et représentativité).