



# Sondage auprès des gestionnaires qui embauchent dans la fonction publique fédérale

Brian McDougall  
Douglas Booker  
Sally Luce

Direction de la recherche  
Commission de la fonction publique  
<http://www.psc-cfp.gc.ca/research/>

Août 2002

# Table des matières

<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>2</b>
<b>PRINCIPALES CONSTATATIONS</b> .....	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>4</b>
<b>MÉTHODOLOGIE</b> .....	<b>5</b>
MÉTHODOLOGIE D'ÉCHANTILLONNAGE .....	5
<b>PROFIL DES RÉPONDANTS AU SONDAGE</b> .....	<b>7</b>
<b>DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES</b> .....	<b>9</b>
<b>1.0 – RECRUTEMENT D'EMPLOYÉS NOMMÉS POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE</b> .....	<b>13</b>
1.1 RÉCENTES ACTIVITÉS DE RECRUTEMENT .....	13
1.2 RAISONS JUSTIFIANT LE RECRUTEMENT D'EMPLOYÉS NOMMÉS POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE .....	14
1.3 CRITÈRES DE SÉLECTION DES EMPLOYÉS NOMMÉS POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE .....	16
1.4 VALEURS DES GESTIONNAIRES EN MATIÈRE DE DOTATION .....	17
1.5 DURÉE DES NOMINATIONS INITIALES .....	19
1.6 INFORMER LES NOUVEAUX EMPLOYÉS NOMMÉS POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE AU SUJET DES PERSPECTIVES D'EMPLOIS DE DURÉE INDÉTERMINÉE .....	20
<b>2.0 – PROLONGATION DES CONTRATS DES EMPLOYÉS NOMMÉS POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE</b> .....	<b>22</b>
2.1 NOMBRE DE PROLONGATIONS ANTÉRIEURES .....	22
2.2 DURÉE DES PROLONGATIONS POUR UNE DURÉE DÉTERMINÉE.....	23
2.3 RAISONS DE LA PROLONGATION DES EMPLOIS DE DURÉE DÉTERMINÉE .....	23
2.4 RAISONS DE LA NON-PROLONGATION DES EMPLOIS DE DURÉE DÉTERMINÉE .....	25
2.5 NOMBRE DE PROLONGATIONS AVANT LA CONVERSION À UN POSTE DE DURÉE INDÉTERMINÉE .....	27
<b>3.0 – TRAITEMENT RÉSERVÉ AUX EMPLOYÉS NOMMÉS POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE DANS LE MILIEU DE TRAVAIL</b> .....	<b>28</b>
3.1 TRAITEMENT RÉSERVÉ AUX EMPLOYÉS NOMMÉS POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE ET AUX EMPLOYÉS NOMMÉS POUR UNE PÉRIODE INDÉTERMINÉE .....	28
3.2 EXPLICATIONS SUR LE TRAITEMENT DIFFÉRENT EN COURS D'EMPLOI .....	29
<b>4.0 – INTERRUPTIONS DU SERVICE</b> .....	<b>31</b>
4.1 FRÉQUENCE DES INTERRUPTIONS DU SERVICE .....	31
4.2 RAISONS DES INTERRUPTIONS DU SERVICE.....	32
<b>5.0 – RECRUTEMENT D'EMPLOYÉS NOMMÉS POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE POUR OCCUPER DES POSTES DE DURÉE INDÉTERMINÉE</b> .....	<b>33</b>
5.1 NOMBRE D'EMPLOYÉS NOMMÉS POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE RECRUTÉS DANS DES POSTES DE DURÉE INDÉTERMINÉE .....	33
<b>6.0 – LE PHÉNOMÈNE DES CONVERSIONS AU BOUT DE CINQ ANS</b> .....	<b>34</b>
6.1 LA FRÉQUENCE DES CONVERSIONS AU BOUT DE CINQ ANS .....	34
6.2 NOMBRE D'ANNÉES AVANT LA CONVERSION À UN POSTE DE DURÉE INDÉTERMINÉE .....	35
6.3 RAISONS POUR LESQUELLES LES EMPLOYÉS NOMMÉS POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE N'OBTIENNENT PAS DE POSTE DE DURÉE INDÉTERMINÉE.....	37
<b>7.0 – QUESTIONS TOUCHANT LE MAINTIEN EN POSTE</b> .....	<b>40</b>
7.1 RAISONS DU DÉPART D'EMPLOYÉS NOMMÉS POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE .....	40
<b>8.0 – CONCLUSIONS</b> .....	<b>42</b>

## Principales constatations

- Lorsqu'on examine pourquoi les gestionnaires recrutent pour une période déterminée, pourquoi ils ne renouvellent pas les nominations pour une période déterminée et quelles raisons ils donnent pour expliquer que les personnes nommées pour une période déterminée n'obtiennent pas de poste de durée indéterminée, plusieurs facteurs ressortent :
  - Les besoins opérationnels à court terme, le remplacement temporaire d'un employé absent et l'instabilité ou l'insuffisance du financement sont les raisons les plus souvent invoquées pour expliquer le recrutement d'employés nommés pour une période déterminée, le non-renouvellement de leur emploi ou leur non-accession à la permanence;
  - Le recours à des personnes nommées pour une période déterminée afin d'établir si elles sont aptes à occuper l'emploi de façon permanente est aussi un facteur;
  - En troisième lieu, on souhaite combler rapidement un poste vacant ou accélérer la dotation en personnel.
- Lorsqu'un employé nommé pour une période déterminée est recruté, plutôt qu'un employé nommé pour une période indéterminée, c'est le plus souvent pour des raisons de commodité et de rapidité du processus.
- La plupart des gestionnaires qui embauchent disent avoir prolongé la nomination d'un employé nommé pour une période déterminée au cours des 12 derniers mois.
- En général, les gestionnaires sont en faveur d'une période plus courte avant la conversion automatique de l'emploi en poste de durée indéterminée. Soixante-cinq pour cent des gestionnaires sont en faveur d'une telle conversion dans un délai de trois ans ou moins.
- Les gestionnaires disent que diverses raisons motivent les employés nommés pour une période déterminée à accepter un emploi ailleurs. Souvent, ces employés ont obtenu un poste de durée indéterminée ailleurs ou partent parce qu'ils croient avoir de meilleures chances d'obtenir un emploi de durée indéterminée ailleurs.
- Les employés nommés pour une période indéterminée sont plus susceptibles d'avoir la priorité sur les employés nommés pour une période déterminée dans les investissements en ressources humaines à long terme, comme les occasions de formation et d'apprentissage et les responsabilités en matière de décision. Les raisons fournies sont l'insuffisance du financement de la formation et l'impression que le taux de roulement chez les employés nommés pour une période déterminée ne justifie pas un tel investissement.
- Le rapport révèle en outre que si l'objectif devait être de réduire le nombre d'employés nommés pour une période déterminée, pour une réduction maximale, il faudrait soit obtenir un financement plus stable soit créer des mécanismes qui permettraient de gérer systématiquement le risque que présente le recrutement d'employés permanents alors que le financement et les besoins opérationnels sont à court terme.

# Introduction

Le Comité mixte de l'AFPC et du SCT sur l'emploi pour une période déterminée ainsi que la Direction de la recherche de la Commission de la fonction publique (CFP) du Canada ont établi le besoin de faire une recherche sur les pratiques de dotation des gestionnaires qui embauchent à la fonction publique fédérale, en ce qui concerne l'embauche des employés nommés pour une période déterminée. Le sondage qui en a résulté – le Sondage auprès des gestionnaires qui embauchent (SGE) – tente de combler une importante lacune dans nos connaissances sur le système de dotation. Alors que d'autres recherches ont mis l'accent sur les questions de recrutement et de maintien en poste<sup>1</sup> du point de vue des employés et candidats potentiels à la fonction publique, peu d'études systématiques ont porté sur l'embauche du point de vue des gestionnaires.<sup>2</sup>

La CFP a entrepris cette recherche parce qu'elle vient appuyer l'analyse institutionnelle du système de ressources humaines. Toutefois, l'objectif précis du sondage était de soutenir les travaux du Comité consultatif de l'AFPC et du SCT. Ce comité mixte de représentants syndicaux et patronaux a été créé à la suite de la plus récente série de négociations afin d'examiner les questions liées à l'emploi de durée déterminée et de formuler des recommandations pour que soient apportés des changements aux politiques dans ce domaine.

Le présent rapport donne un bref aperçu des principales constatations du sondage et renferme un profil démographique des répondants au sondage (sexe, langue, études), un aperçu des constatations du sondage et une copie du questionnaire final dans lequel les résultats en pourcentage sont insérés à chacune des questions (Top-Line Questionnaire).

---

<sup>1</sup> Voir, par exemple : « La voie future : Défis du recrutement et du maintien en poste à la fonction publique », février 2002, [http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/reports-rapports/ra-vf/index\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/reports-rapports/ra-vf/index_f.htm); « La prochaine vague de recrutement – Sondage d'opinion auprès des étudiants et étudiantes ayant un emploi dans la fonction publique », [http://www.psc-cfp.gc.ca/research/surveys/students/final\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/research/surveys/students/final_f.htm); et « Joindre les rangs de l'effectif de base – Rapport préliminaire sur l'enquête auprès des nouveaux employés nommés pour une durée indéterminée à la fonction publique fédérale », [http://www.psc-cfp.gc.ca/research/surveys/newhires\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/research/surveys/newhires_f.htm).

<sup>2</sup> Le Programme de sondages spéciaux s'est intéressé aux pratiques de dotation des gestionnaires, mais non aux questions qui intéressent le comité mixte.

# Méthodologie

La Direction de la recherche de la CFP, en collaboration avec le comité mixte, a mis au point l'instrument du sondage sur une période de deux semaines, entre le 15 mars et le 28 avril 2002<sup>3</sup>. La CFP a retenu les services de l'entreprise Ipsos-Reid pour gérer le sondage via Internet en exploitant les capacités électroniques du QCWeb. L'adresse du site Web du sondage, lequel se trouvait dans un serveur de Ipsos-Reid distinct, a été communiquée à chaque répondant potentiel. En outre, un numéro d'identification personnel (NIP) a été fourni à chaque répondant, pour des raisons de confidentialité. Une fois rendus sur le site Web de Ipsos-Reid, les répondants potentiels entraient un NIP unique et remplissaient le sondage.<sup>4</sup>

Le sondage en direct a été réalisé du 10 au 29 avril 2002. Deux envois électroniques distincts ont été faits. Un premier envoi à 5 987 répondants potentiels, le 10 avril, et un second à 1 502 répondants potentiels, le 19 avril.

## Méthodologie d'échantillonnage

L'échantillon de base du Sondage auprès de gestionnaires qui embauchent a été établi en tirant 5 975 noms au hasard du bassin de EX, équivalents EX, EX moins 1 et EX moins 2 à même la base de données du système de paye du SCT, à la fin de septembre 2001<sup>5</sup>. Comme il n'existe pas de systèmes de données centraux permettant d'identifier les gestionnaires qui embauchent dans la fonction publique, l'accent a été mis sur les postes les plus susceptibles d'être occupés par des gestionnaires qui embauchent.

Parce que le sondage devait se faire via Internet, l'échantillon final de participants potentiels était composé de personnes dont on avait pu repérer l'adresse électronique.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> En l'occurrence, le temps d'élaboration équivalait au tiers ou au quart du temps d'élaboration normal d'un instrument de sondage en raison des échéances imposées par le client (Comité mixte de l'AFPC et du SCT sur l'emploi pour une période déterminée). En raison des très importantes contraintes de temps, l'instrument n'a pas été mis à l'essai avant son utilisation.

<sup>4</sup> Chaque NIP était valide le temps de remplir un sondage. Les répondants qui interrompaient le sondage avant de finir de le remplir pouvaient accéder de nouveau au site en se servant de leur NIP pour finir de le remplir.

<sup>5</sup> Ce bassin contenait 27 855 noms aux niveaux suivants : 1 929 cadres supérieurs, 4 488 équivalents EX, 8 693 EX moins 1 et 12 775 EX moins 2. En raison des contraintes de temps imposées par le Comité de l'AFC et du SCT, il n'a pas été possible de cibler des gestionnaires qui embauchent à d'autres niveaux.

<sup>6</sup> On a trouvé les adresses électroniques de 5313 des 5 975 individus de l'échantillon de départ. Cet échantillon a été enrichi de 674 autres adresses électroniques de participants du MDN (n=324) et de MPO (n=350) parce que ces ministères ont été incapables de fournir les adresses électroniques dans les délais requis. Comme on s'inquiétait des taux de réponse, 1 502 autres invitations ont été lancées à d'autres équivalents EX, EX moins 1 et EX moins 2. Ces deux échantillons ont été tirés d'une base de données d'adresses électroniques utilisée pour un sondage antérieur auprès de gestionnaires et de professionnels

Comme prévu, les personnes invitées à participer n'étaient pas toutes nécessairement admissibles à remplir le sondage, en tant que gestionnaires qui embauchent. Un peu plus de 50 % de nos répondants initiaux étaient des gestionnaires qui embauchent.

On a demandé aux répondants qui n'étaient pas des gestionnaires qui embauchent de transmettre l'invitation à participer à un gestionnaire compétent de leur unité de travail. Ainsi, il est possible qu'il y ait eu biais dans les réponses. Plus de la moitié (996) des répondants ont été éliminés parce qu'ils n'étaient pas des gestionnaires qui embauchent; 53 autres répondants potentiels ont décliné l'invitation à participer et 85 invitations électroniques n'ont pas été reçues parce que les adresses électroniques étaient inexactes.

Tous les répondants potentiels ont été informés qu'à la fin du sondage, ils seraient inscrits au tirage d'un agenda électronique Palm Pilot. Ce tirage a été supervisé par Ipsos-Reid pour garantir la confidentialité des répondants.

Au total, 973 gestionnaires qui embauchent ont rempli le sondage. Les données n'ont pas été pondérées parce qu'on ignorait le nombre exact de gestionnaires qui embauchent dans la fonction publique fédérale. La marge d'erreur globale de ce sondage est de  $\pm 3,14\%$ , 19 fois sur 20, pour l'ensemble de la population sondée. Une analyse des sous-groupes ferait augmenter les marges d'erreur.

Une autre contrainte méthodologique était que le sondage s'adressait uniquement aux gestionnaires des niveaux EX-1, équivalent EX, EX moins 1 et EX moins 2.

Il convient de signaler un dernier point au sujet de la présentation de nos constatations dans le présent rapport. Dans sept questions, on a demandé aux gestionnaires qui embauchent d'indiquer les trois principales raisons susceptibles d'expliquer pourquoi ils avaient pris telle décision ou posé tel geste. De façon générale, on a demandé aux répondants d'examiner une liste de dix réponses possibles ou plus et de choisir leurs trois principales raisons. Pour éviter d'encombrer le rapport de tableaux indiquant combien de fois chaque réponse possible a été choisie comme premier, deuxième ou troisième choix, nous avons combiné les réponses en une donnée composite sur les « mentions totales » de chaque réponse. Ainsi, les résultats de chacune des sept questions comportant des « mentions totales » donnent au lecteur une idée de la variété et de la pondération relative des facteurs pris en considération par les gestionnaires qui embauchent lorsqu'ils prennent leurs décisions de dotation.

## Profil des répondants au sondage

Le tableau suivant donne un aperçu démographique des répondants au Sondage auprès des gestionnaires qui embauchent<sup>7</sup>.

Tableau 1: Profil des répondants

Sexe	
Homme	61 %
Femme	39 %
Âge	
25-34	3 %
35-44	26 %
45-54	54 %
55-64	15 %
65-74	1 %
Langue (première langue)	
Anglais	73 %
Français	27 %

Selon le sondage, la majorité des gestionnaires qui embauchent dans la fonction publique fédérale sont des hommes. Les différences quant aux pourcentages d'hommes (61 %) et de femmes (39 %) traduisent le fait qu'à la fonction publique fédérale, les probabilités que les postes les plus élevés soient occupés par des hommes sont plus fortes.

L'âge moyen des gestionnaires qui embauchent est de 48 ans et la plupart des gestionnaires qui embauchent (54 %) sont concentrés dans le groupe des 45–54 ans. Voilà qui est conforme au profil de l'ensemble de la population sondée.

Autres données cohérentes par rapport à l'ensemble de la population à ces niveaux : 73 % des gestionnaires qui embauchent indiquent l'anglais comme langue première et 27 % indiquent le français.

---

<sup>7</sup> Veuillez prendre note que le profil ne concerne que les gestionnaires qui embauchent qui occupent des postes de EX, équivalent EX, EX moins 1 et EX moins 2.

**Tableau 2: Profil des répondants**

<b>Études</b>		
Études secondaires		9 %
Premier cycle/certificat		37 %
Études collégiales/techniques		12 %
Maîtrise/doctorat		32 %
<b>Lieu de travail</b>		
Région de la capitale nationale		57 %
Maritimes		9 %
Québec (à l'exclusion de la RCN)		8 %
Ontario (à l'exclusion de la RCN)		8 %
Ouest du Canada		15 %
Territoires		2 %
Extérieur du Canada		2 %
<b>Groupe visé par l'équité en emploi</b>		
Aucun		96 %
Oui (Autochtones/minorité visible/handicapés)		4 %

Les résultats du sondage qui figurent dans le tableau ci-dessus nous offrent également un aperçu des niveaux de scolarité des gestionnaires qui embauchent. Soixante-neuf pour cent détiennent un diplôme universitaire, et parmi eux, 32 % ont une maîtrise ou un doctorat.

Compte tenu de la concentration régionale de la fonction publique à ces niveaux élevés, nous constatons que la majorité des gestionnaires qui embauchent (57 %) ayant participé au sondage sont concentrés dans la RCN.



# Données démographiques

## Groupe et niveau

Les plus importants groupes professionnels représentés dans le sondage étaient les PM (17 %), suivis des AS (10 %), des CS (8 %) et des ES (8 %). En ce qui a trait au niveau, 9 % des répondants appartenaient au groupe et niveau PM-05, suivis de 8 % des répondants qui ont déclaré occuper un poste de niveau PM-06. En outre, 6 % étaient des CS-04 et 5 % ont affirmé être AS-07 ou CO-03. Finalement, 4 % des participants au sondage ont indiqué qu'ils faisaient partie des groupes et niveaux AS-06, ES-06 ou FI-04, tandis que 3 % ont dit être des PE-06.

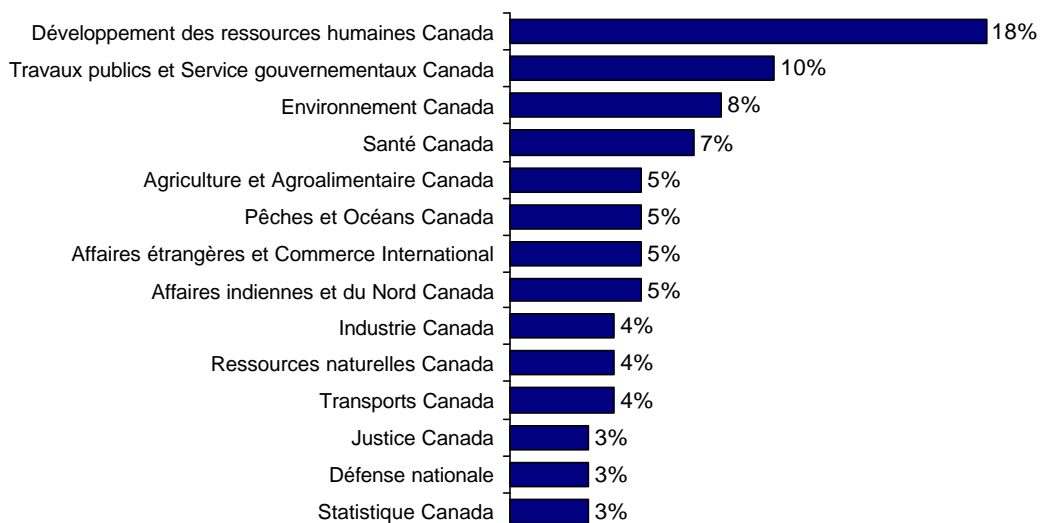
Environ 30 % des gestionnaires qui embauchent appartenaient à des groupes représentés par l'AFPC, notamment dans les groupes suivants : PM (17 %), AS (10 %), IS (1 %) et LS (1 %).

## Ministère actuel

Le sondage a été réalisé auprès des gestionnaires qui embauchent d'un vaste éventail de ministères et organismes de la fonction publique fédérale. La plupart des répondants au sondage (75 %) travaillaient dans onze ministères. La ventilation est la suivante : Développement des ressources humaines Canada (18 %), Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (10 %), Environnement Canada (8 %), Santé Canada (7 %), Agriculture et Agroalimentaire Canada (5 %), Pêches et Océans Canada (5 %), Affaires étrangères et Commerce international (5 %), Affaires indiennes et du Nord Canada (5 %), Industrie Canada (4 %), Ressources naturelles Canada (4 %) et Transports Canada (4 %).

### Graphique 1: Employeur actuel

*Dans quel ministère ou organisme travaillez-vous actuellement?*  
(Base : Tous les répondants N=973)

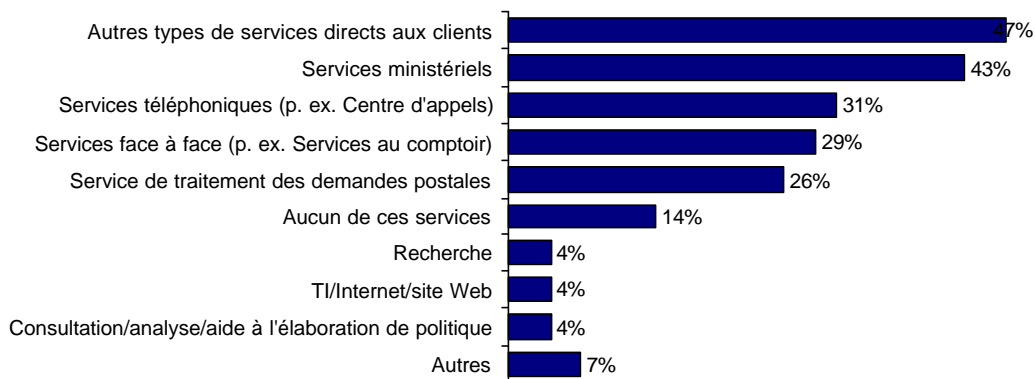


## Types de prestation de services

Les services fournis par les unités de travail des gestionnaires incluaient les services directs au client (47 %), les services ministériels (43 %), les services téléphoniques (31 %), les services face à face (29 %), les services de traitement des demandes postales (26 %), la recherche (4 %), les TI, Internet et les sites Web (4 %) et les services de conseils, d'analyse et d'aide à l'élaboration de politiques (4 %).

### Graphique 2: Services fournis par l'unité de travail

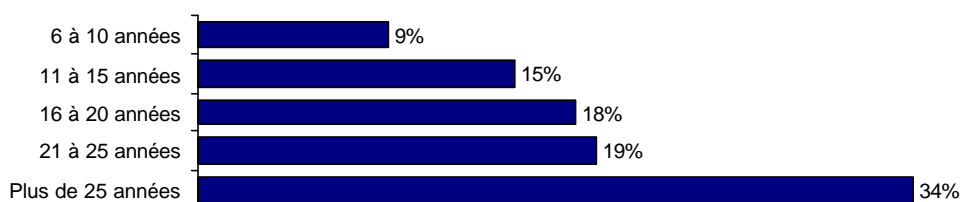
*Votre unité de travail fournit-elle l'un des types de services suivants?*  
(Base : Tous les répondants N=973)



## Expérience de la fonction publique fédérale

En général, les gestionnaires qui embauchent possédaient une grande expérience de la fonction publique. La moitié des gestionnaires qui embauchent sondés dans le cadre de notre étude travaillaient à la fonction publique fédérale depuis 21 ans ou plus; 19 % d'entre eux comptaient de 21 à 25 années et 34 %, plus de 25 années. En outre, 15 % comptaient de onze à quinze années de service à la fonction publique et 18 %, de seize à vingt ans.

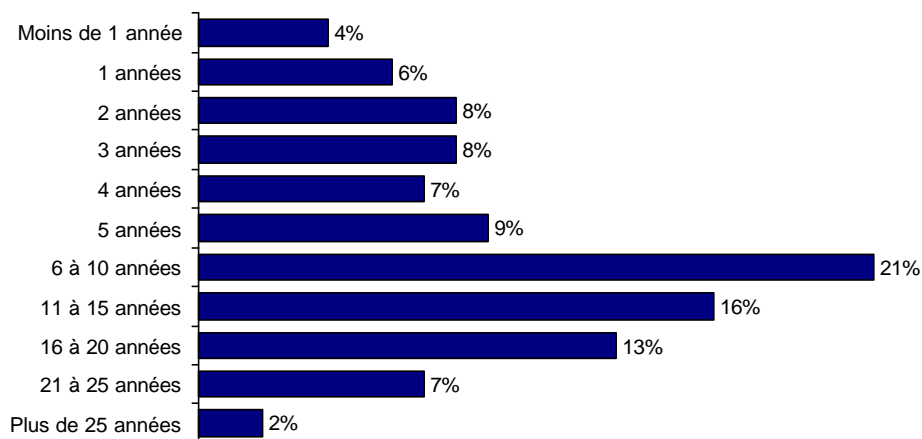
**Graphique 3: Années de service à la FPF**  
*Combien avez-vous d'années de service à la fonction publique?*  
 (Base : Tous les répondants N=973)



Parmi les 63 % de gestionnaires qui embauchent qui avaient un maximum de dix années d'expérience, quatre sur dix (42 %) comptaient cinq années d'expérience ou moins dans ce poste et un cinquième (21 %) avaient de six à dix années d'expérience.

Plus du tiers (38 %) des gestionnaires qui embauchent travaillaient à la fonction publique en cette qualité depuis plus d'une décennie. De ce nombre, 16 % avaient de 11 à 15 années d'expérience, 13 %, de 16 à 20 années d'expérience et 7 %, de 21 à 25 années d'expérience.

**Graphique 4: Expérience à titre de gestionnaire qui embauche**  
*Combien d'années d'expérience avez-vous comme gestionnaire qui embauche à la fonction publique?*  
 (Base : Tous les répondants N=973)



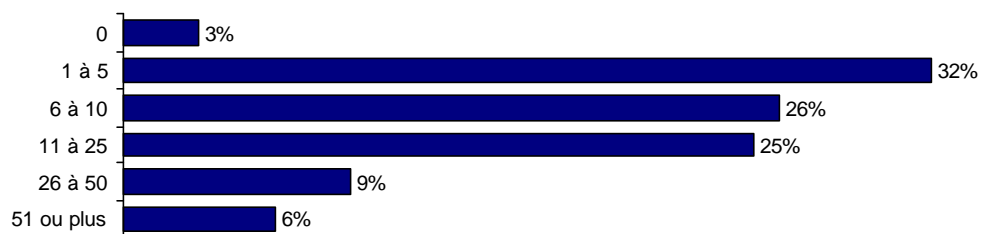
### Taille de l'unité de travail

La majorité des gestionnaires qui embauchent supervisaient d'assez petites unités de travail. Plus de la moitié (61 %) des gestionnaires supervisaient des unités de 10 employés ou moins et près du tiers (32 %), des unités de cinq employés ou moins. À l'autre extrémité du spectre, 15 % des répondants étaient à la tête d'unités de 26 employés ou plus et 6 % géraient des unités de plus de 50 personnes.

## Graphique 5: Nombre d'employés supervisés

Combien d'employés supervisez-vous en ce moment?

(Base : Tous les répondants N=973)



Au moment de la réalisation de notre sondage, une majorité (62 %) de gestionnaires supervisaient d'un à cinq employés nommés pour une période déterminée, mais près du tiers (29 %) n'en supervisaient aucun. À l'échelle régionale, une plus importante proportion de gestionnaires qui embauchent des régions (18 %) supervisaient d'importantes unités de travail (plus de 25 employés) comparativement à 11 % dans la région de la capitale nationale. Par ailleurs, une moindre proportion de gestionnaires régionaux (53 %) géraient des petites unités de travail, comparativement à 67 % dans la région de la capitale nationale.

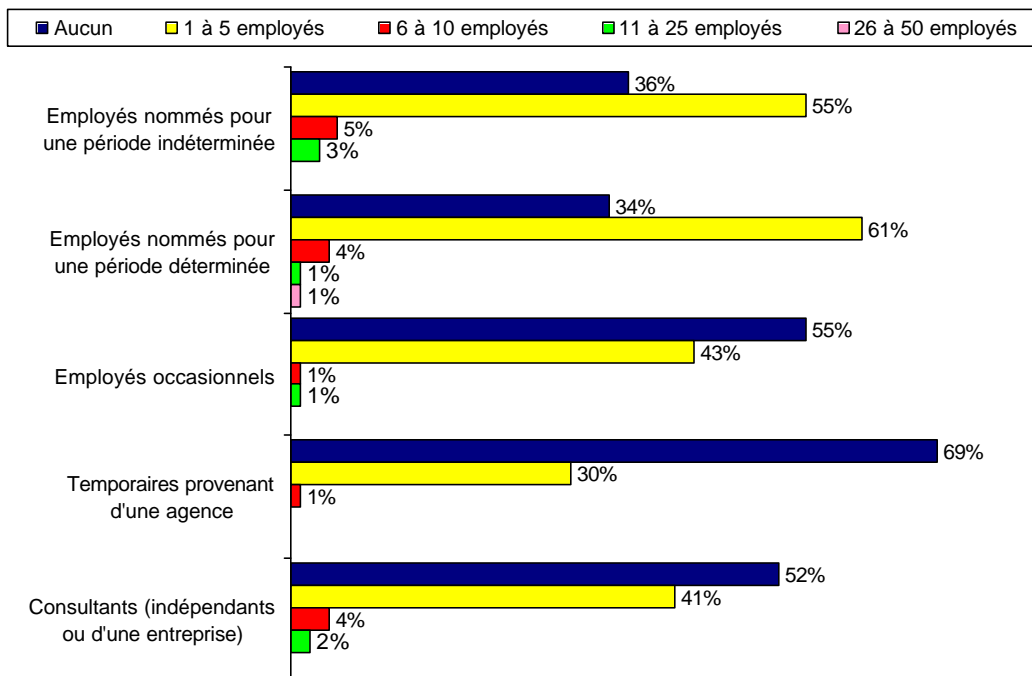
# 1.0 – Recrutement d’employés nommés pour une période déterminée

## 1.1 Récentes activités de recrutement

La majorité des gestionnaires qui ont participé à notre étude avaient embauché des employés au cours de la dernière année; 63 % avaient embauché des employés nommés pour une période indéterminée et 66 %, des employés nommés pour une période déterminée. En outre, 45 % avaient embauché des employés occasionnels, 47 % avaient conclu des marchés de services consultatifs et 31 % avaient retenu les services de travailleurs temporaires auprès d’une agence. Ainsi, on peut constater que nombre de nos répondants avaient comblé plusieurs postes « urgents », en plus des postes de durée déterminée.

Graphique 6: Nombre de personnes recrutées ou dont les services ont été retenus par contrat au cours des 12 derniers mois

Au cours des 12 derniers mois, à peu près combien de personnes avez-vous recrutées comme:  
(Base : Tous les répondants N=973)



## 1.2 Raisons justifiant le recrutement d'employés nommés pour une période déterminée

Les trois principales raisons fournies par les gestionnaires pour expliquer un recrutement pour une période déterminée plutôt que pour une période indéterminée sont rattachées à des situations comportant tout un éventail de contraintes – par exemple, répondre à des besoins à court terme; obligation de recruter rapidement ou de combler les postes d'employés absents temporairement. (Dans la discussion qui suit, il est fait état des « mentions totales » de chaque réponse ainsi que du pourcentage de gestionnaires qui ont choisi la réponse au premier, au deuxième ou au troisième rang du classement des raisons par ordre d'importance<sup>8</sup>).

Les raisons principales invoquées par de nombreux gestionnaires pour expliquer le recrutement d'employés nommés pour une période déterminée gravitent autour de la nature temporaire du poste, des exigences professionnelles particulières ou des contraintes de financement. La raison la plus fréquemment mentionnée était de pouvoir répondre à des besoins opérationnels à court terme (55 %)<sup>9</sup>. Plusieurs raisons connexes se retrouvaient aussi au nombre des trois principaux choix de certains gestionnaires : 31 % ont indiqué qu'ils recrutaient des employés nommés pour une période déterminée pour remplacer temporairement des employés nommés pour une période indéterminée absents et 29 % ont dit accorder la préférence aux emplois de durée déterminée pour composer avec le financement temporaire. Un cinquième environ des gestionnaires ont mentionné : des besoins de dotation à court terme; une charge de travail fluctuante; la nécessité de compétences spécialisées pendant une courte période; et la réalisation de travaux dans le cadre d'un projet temporaire.

Dans l'ensemble, la deuxième raison la plus fréquemment mentionnée pour expliquer un recrutement pour une période déterminée était de combler rapidement un poste vacant (34 %). On ne sait pas trop si les gestionnaires ont fait ce choix parce que les besoins étaient urgents et immédiats ou parce qu'ils croyaient que le recrutement d'employés nommés pour une période déterminée était plus rapide que le recrutement pour une période indéterminée.

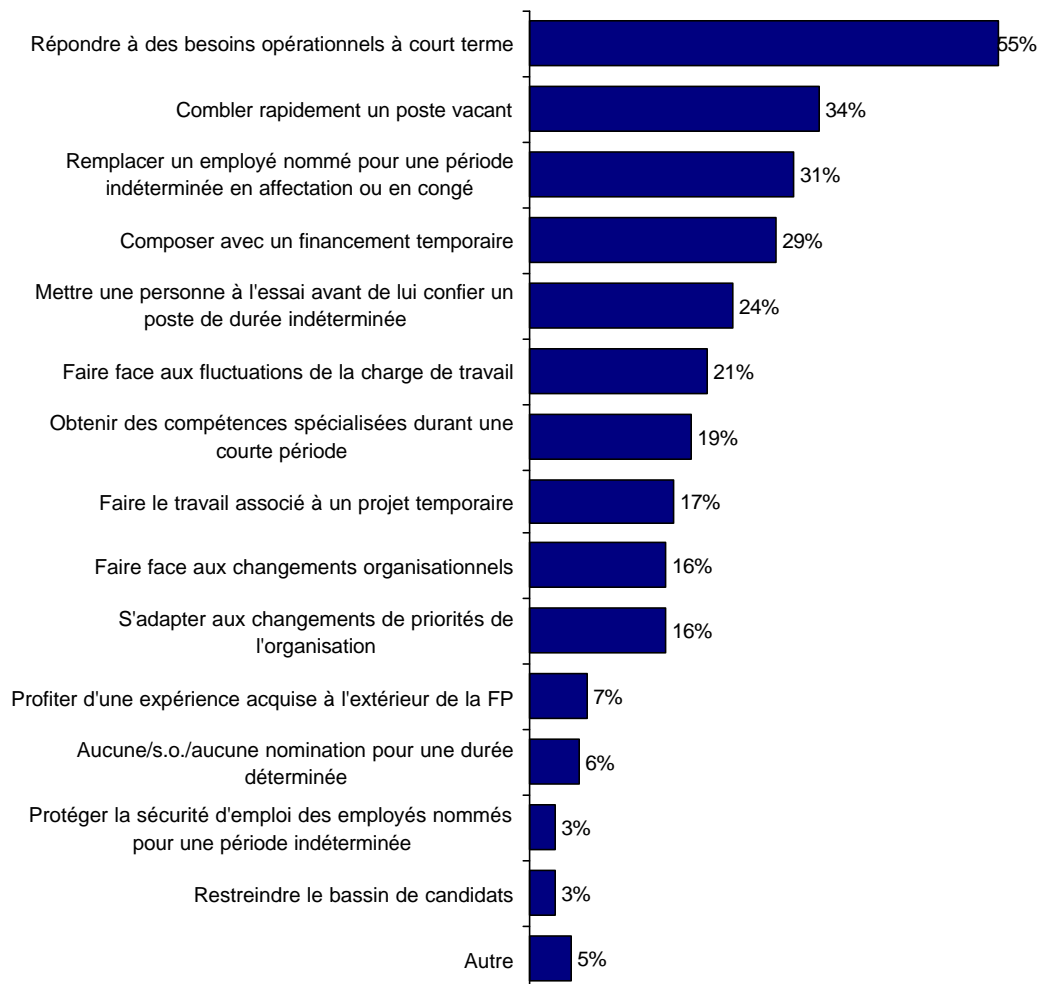
---

<sup>8</sup> Il s'agit du pourcentage de gestionnaires qui embauchent qui sélectionnent cette réponse parmi leurs 3 premiers choix, d'où le fait que les pourcentages ne totalisent pas 100 %.

<sup>9</sup> Il s'agit du pourcentage de gestionnaires qui embauchent qui sélectionnent cette réponse parmi leurs 3 premiers choix, d'où le fait que les pourcentages ne totalisent pas 100 %.

## Graphique 7: Principales raisons expliquant de recours à des nominations de durée déterminée plutôt que de durée indéterminée

Dans le cas du plus récent poste de durée déterminée que vous avez comblé, quelles ont été les trois principales raisons qui vous ont incité à opter pour un poste de durée déterminée?  
(Base : Tous les répondants N=973)



Le désir de « mettre une personne à l'essai » dans un poste de durée déterminée avant de l'embaucher pour une période indéterminée figurait parmi les trois principales raisons, pour près du quart des gestionnaires (24 %). Autrement dit, la philosophie d'« essayer avant d'acheter » ne sous-tend pas la plupart des décisions de recruter pour une période déterminée. Il semble plutôt s'agir d'une conséquence des stratégies de dotation que doivent adopter les gestionnaires pour que leur travail se fasse.

### 1.3 Critères de sélection des employés nommés pour une période déterminée

Dans le sondage, nous avons demandé aux gestionnaires qui embauchent d'expliquer leurs principaux critères qu'ils utilisent pour combler un poste de durée déterminée. (Dans la discussion qui suit, il est fait état des « mentions totales » de chaque réponse ainsi que du pourcentage de gestionnaires qui ont choisi la réponse au premier, au deuxième ou au troisième rang du classement des raisons par ordre d'importance<sup>10</sup>).

De façon générale, les gestionnaires ont dit appliquer des critères de compétences généraux. Les critères les plus fréquemment cités étaient soit que la personne nommée pour une période déterminée était la plus qualifiée (66 %), soit qu'elle avait les compétences requises pour occuper le poste (49 %). Une autre réponse souvent choisie portait sur les caractéristiques du candidat, notamment qu'il avait les « qualités personnelles » nécessaires<sup>11</sup> pour occuper le poste (47 %). D'autres critères moins fréquents ont été mentionnés et ils portaient sur les aspects du concours, notamment un bon rendement à l'entrevue (31 %) et les vérifications de référence (25 %).

Il semblerait, compte tenu des résultats, que certains facteurs comme les études et l'expérience sont secondaires dans le processus de sélection finale d'un candidat, mais ce n'est pas nécessairement le cas. Le jugement global concernant la compétence d'une personne pour occuper le poste sous-entend sans doute qu'on a jugé de la pertinence des critères comme les études et l'expérience.

---

<sup>10</sup> Il s'agit du pourcentage de gestionnaires qui embauchent qui sélectionnent cette réponse parmi leurs 3 premiers choix, d'où le fait que les pourcentages ne totalisent pas 100 %. Ce point comportait des choix de réponse qui ne s'excluent pas mutuellement; ainsi, un choix comme recruter la personne la plus qualifiée peut inclure d'autres réponses possibles comme les études et les qualités personnelles.

<sup>11</sup> Il s'agit généralement d'un certain nombre de caractéristiques que possède une personne, notamment un bon jugement, la capacité de bien travailler avec d'autres et la capacité de faire le travail.



## Graphique 8: Plus importantes raisons qui motivent de recrutement d'un employé nommé pour une période déterminée

Lorsque vous recrutez une personne pour occuper un poste de durée déterminée, quelles sont les trois plus importantes raisons qui motivent votre décision de recrutement?

(Base : Tous les répondants N=973)



### 1.4 Valeurs des gestionnaires en matière de dotation

Pour mieux comprendre les processus de décision des gestionnaires, au moment où ils embauchent du personnel, nous leur avons demandé de sélectionner les trois plus importants éléments, sur une liste de huit valeurs. Les valeurs<sup>12</sup> cotées, dans le cadre de l'exercice, étaient les suivantes :

#### Valeurs touchant les résultats

- Compétence : les fonctionnaires sont qualifiés pour exercer leurs fonctions.
- Représentativité : la composition de la fonction publique correspond à celle du marché du travail.
- Impartialité politique : la dotation est exempte de tout favoritisme politique ou bureaucratique .

#### Valeurs touchant les processus

- Justice : le traitement juste du personnel et des candidats.
- Équité : Égalité d'accès aux occasions d'emploi.
- Transparence : communication franche concernant les politiques et les décisions de dotation.

<sup>12</sup> Commission de la fonction publique, Guide de dotation et de recrutement à l'intention des gestionnaires, [http://www.psc-cfp.gc.ca/staf\\_dot/mgr-gestion/guide/chap1\\_f.htm#ch1-9f](http://www.psc-cfp.gc.ca/staf_dot/mgr-gestion/guide/chap1_f.htm#ch1-9f)

## Principes de gestion

- Capacité financière et efficacité : dotation simple, rapide et efficace.
- Souplesse : dotation adaptée aux besoins de l'organisation<sup>13</sup>.

Encore une fois, les résultats sont basés sur le total des mentions parmi les trois premiers choix<sup>14</sup>. Les résultats indiquent que les gestionnaires ont un ordre de priorité clair à l'égard des valeurs qui entourent les décisions de la dotation. En ce qui concerne la dotation à la fois des postes de durée déterminée et des postes de durée indéterminée, plus de 80 % des gestionnaires ont mentionné la compétence parmi les trois plus importantes valeurs. « Veiller à ce que le processus aboutisse au recrutement d'une personne ayant les qualités requises pour faire le travail ». La justice se classe au deuxième rang des valeurs les plus importantes; elle est mentionnée par une majorité de gestionnaires, en ce qui a trait au recrutement pour une durée indéterminée (59 %) et par près de la moitié d'entre eux, dans le cas du recrutement pour une durée déterminée (49 %) : « Veiller à ce que le processus soit objectif et traite de manière juste tous les candidats ».

La représentativité n'a été mentionnée parmi les trois plus importants aspects que par 11 % des gestionnaires, dans le cas du recrutement pour une durée déterminée et par 12 % des gestionnaires, dans le cas des décisions de recrutement pour une durée indéterminée. On peut y voir, en partie, le problème que pose la réalisation d'une fonction publique plus représentative. Même si les gestionnaires peuvent toujours intégrer cette valeur dans leur examen, elle se retrouve peu fréquemment en haut de la liste des éléments pris en considération au moment de prendre une décision de dotation.

Ailleurs, nous avons fait état de la sous-représentation des groupes visés par l'équité en emploi à la fonction publique dans son ensemble et aux niveaux plus élevés<sup>15</sup>. Il est donc remarquable que ni l'équité ni la représentativité ne figurent souvent parmi les plus importants choix des gestionnaires.

Nous avons relevé quelques différences de valeurs notables entre les employés nommés pour une période déterminée et les employés nommés pour une période indéterminée. La justice était davantage prise en considération dans le cas du recrutement pour une durée indéterminée (59 %), mais il était davantage tenu compte de la capacité financière et de l'efficacité dans le recrutement de durée déterminée (39 %).

---

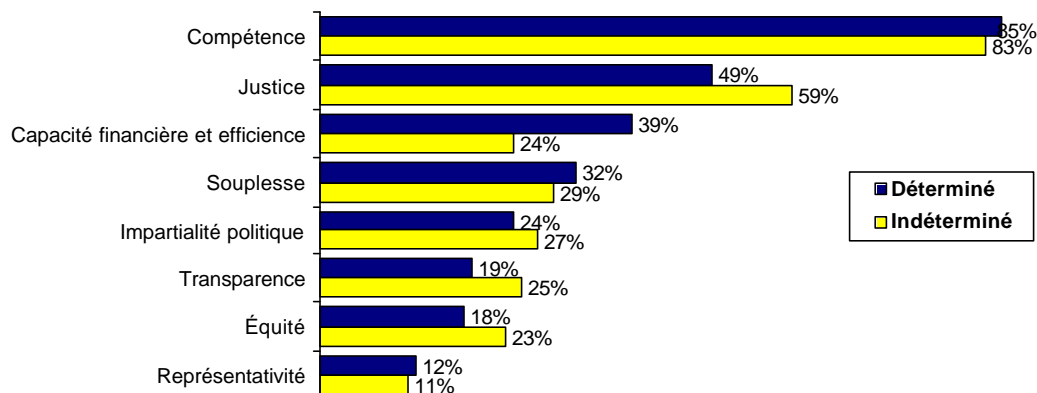
<sup>13</sup> Ces choix ont été convertis en termes opérationnels pour les répondants (vous trouverez le texte intégral dans le questionnaire ci-annexé).

<sup>14</sup> Il s'agit du pourcentage de gestionnaires qui embauchent qui sélectionnent cette réponse parmi leurs 3 premiers choix, d'où le fait que les pourcentages ne totalisent pas 100 %.

<sup>15</sup> Voir : Groupe de travail sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale, Faire place au changement dans la fonction publique fédérale, mars 2000; et Direction de la recherche, CFP, « La voie future : Défis du recrutement et du maintien en poste à la fonction publique », 2002, op. cit., pp. 7-8.

## Graphique 9: Plus importants facteur pris en compte dans les décisions de recrutement

En pensant à la dernière fois où vous avez comblé un poste de durée déterminée ou indéterminée, quels ont été les trois plus importants facteur pris en compte dans votre décision?  
(Base : Tous les répondants N=973)



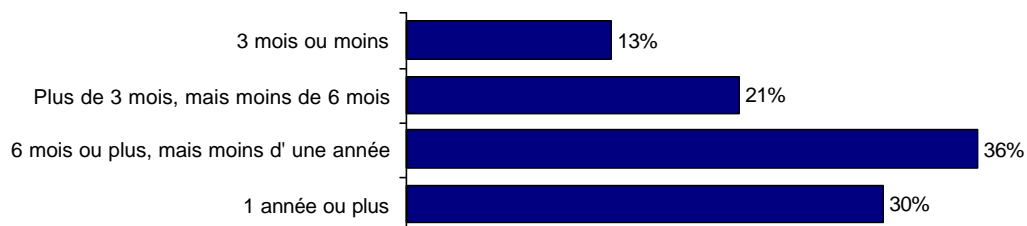
## 1.5 Durée des nominations initiales

En ce qui concerne la question clé de la durée de la nomination initiale offerte aux nouveaux employés nommés pour une période déterminée, les gestionnaires qui embauchent ont affirmé offrir diverses durées déterminées. Leurs réponses peuvent refléter le degré de stabilité de l'organisation et du financement dont ils bénéficient, de même que la conjoncture du marché avec laquelle ils doivent composer lorsqu'ils recrutent du personnel. La durée des fonctions peut être divisée en trois groupes à peu près égaux : 34 % offraient une sécurité de moins de six mois, 36 % de six mois à une année, et 30 % une année ou plus.

### Graphique 10: Durée de la première nomination - plus récent employé recruté pour une période déterminée

En ce qui concerne le plus récent employé recruté pour une période déterminée, quelle a été la durée de sa première nomination?

(Base : Tous les répondants ayant répondu, N=839)



## **1.6 Informer les nouveaux employés nommés pour une période déterminée au sujet des perspectives d'emplois de durée indéterminée**

Comme de nombreux employés nommés pour une période déterminée n'ont, au départ, obtenu que des affectations de très courte durée, il est utile de comprendre ce que les gestionnaires avaient à offrir pour convaincre ces personnes d'accepter des emplois de courte durée.

Même si les gestionnaires qui embauchent ont souvent parlé avec les nouveaux employés nommés pour une période déterminée de la possibilité d'obtenir un jour un poste de durée indéterminée à la fonction publique, la plupart d'entre eux n'ont pris aucun engagement direct<sup>16</sup>. La plupart des gestionnaires ont fait savoir à ces nouveaux employés qu'ils auraient la possibilité de poser leur candidature à des postes de durée indéterminée dans l'avenir (59 %). Une autre réponse fréquente était qu'un poste de durée déterminée permettait d'acquérir une bonne expérience pour l'avenir (42 %).

Seulement 6% des gestionnaires qui embauchent ont expliqué aux employés nommés pour une période déterminée qu'ils obtiendraient vraisemblablement un poste de durée indéterminée après une période d'essai, tandis que 5 % ont indiqué à ces employés que leur poste serait un jour converti en poste de durée indéterminée ou qu'ils deviendraient vraisemblablement des employés nommés pour une période indéterminée au moment du départ d'un employé occupant un poste de durée indéterminée.

Seulement un petit nombre de gestionnaires qui embauchent ont dit à leurs nouveaux employés nommés pour une période déterminée qu'ils avaient peu de chances de devenir un jour des employés nommés pour une période indéterminée au sein de l'unité de travail (9 %).

---

<sup>16</sup> Sur ce point, on a demandé aux participants au sondage de choisir toutes les réponses qui s'appliquaient; ainsi, les pourcentages ne totalisent pas 100 %.

## Graphique 11: Information donnée aux nouveaux employés nommés pour une période déterminée concernant les possibilités d'obtenir un poste de durée indéterminée

Quelle déclaration suivante résume le mieux ce que vous avez dit à la dernière personne que vous avez embauchée pour une période déterminée quand aux possibilités d'obtenir un emploi de durée indéterminée dans votre service?

(Base: Tous les répondants, N=973)



## 2.0 – Prolongation des contrats des employés nommés pour une période déterminée

Pour nombre d'employés nommés pour une période déterminée, les conditions entourant la prolongation possible de leur durée d'emploi (c.-à-d. une nouvelle nomination de durée déterminée) sont tout aussi importantes que les conditions entourant leur nomination initiale. Nous avons posé aux participants au Sondage auprès de gestionnaires qui embauchent un certain nombre de questions sur leurs pratiques à l'égard des prolongations de la période déterminée.

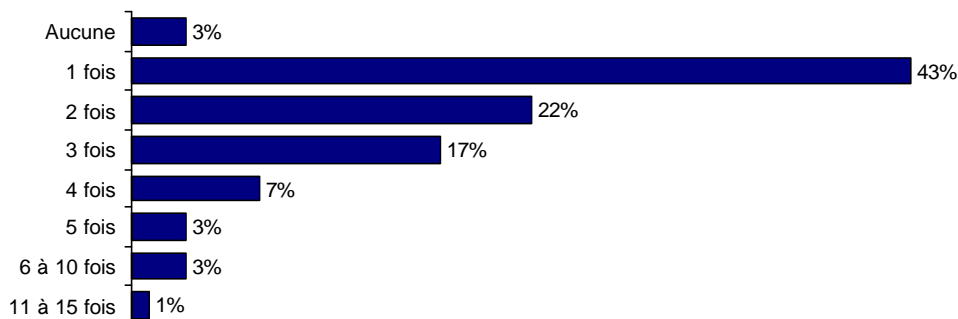
### 2.1 Nombre de prolongations antérieures

Près des deux tiers des gestionnaires qui embauchent qui avaient prolongé une période déterminée (65 %) ont indiqué que l'employé nommé pour une période déterminée avait déjà fait l'objet d'une ou deux prolongations. On pourrait soutenir qu'il faudrait considérer que trois prolongations ou plus d'un employé dépasse les limites du recours à une période déterminée comme mesure de dotation temporaire. Le fait que 31 % aient affirmé que la personne dont ils avaient récemment prolongé la période avait déjà obtenu trois prolongations ou plus peut indiquer jusqu'à quel point les nominations pour une durée déterminée sont mal utilisées, surtout si chaque prolongation est d'une durée assez longue.

#### Graphique 12: Nombre de prolongations de la période déterminée la plus récemment prolongée

*En ce qui a trait à la plus récente période déterminée que vous avez prolongée, combien de fois au total cette personne a-t-elle fait l'objet d'une prolongation?*

(Base: Répondants qui ont prolongé la période déterminée d'une personne, N=617)



Lorsque les gestionnaires prolongent une période déterminée, il semble y avoir un lien entre la prolongation et la taille de l'unité de travail en particulier. Lorsque les unités de travail comptent 10 employés ou moins, les gestionnaires sont considérablement moins susceptibles (50 %) de renouveler une période déterminée une deuxième fois ou plus que les gestionnaires d'un lieu de travail de 26 employés ou plus (65 %). Voilà qui peut refléter la plus forte probabilité de roulement de personnel dans les plus grosses unités de travail et la plus grande marge de manœuvre que permettent des budgets et des effectifs plus importants.

## 2.2 Durée des prolongations pour une durée déterminée

La durée des prolongations était à peu près semblable à la durée des nominations initiales. Ainsi, si nous répartissons les gestionnaires qui embauchent en trois groupes, lorsqu'il est question de la durée des prolongations de nominations de durée déterminée, nous constatons ce qui suit : 34 % ont indiqué qu'ils offraient des prolongations de moins de six mois (contre 34 % dans le cas des nominations initiales); 40 % ont dit qu'ils offraient de six mois à une année (contre 36 % pour les nominations initiales); et 26 % ont indiqué qu'ils offraient des postes de durée déterminée d'une année ou plus (contre 30 % pour les nominations initiales).

### Graphique 13: Prolongation de la durée déterminée - 12 derniers mois

*Au cours de 12 derniers mois, si vous avez prolongé la durée déterminée d'une personne, quelle était la durée habituelle de cette prolongation?*

(Base: Ensemble des répondants ayant répondu, N=777)



Lorsqu'on examine les différences entre les gestionnaires qui embauchent dans la région de la capitale nationale (RCN) et ceux des autres régions d'un peu partout au pays, on constate que les deux groupes ont des pratiques légèrement différentes en ce qui concerne le nombre de fois qu'ils ont prolongé les périodes déterminées. Dans les régions, la proportion de gestionnaires qui disent avoir récemment accordé une prolongation à un employé nommé pour une période déterminée à 3 reprises ou plus (41 %) était presque deux fois plus élevée que dans le cas des gestionnaires de la RCN (23 %), ce qui donne à penser que la tendance à utiliser visiblement l'aide « temporaire » de manière moins que temporaire est concentrée dans les régions plutôt que dans la RCN. Peut-être est-ce parce que les occasions d'emplois permanents sont moindres dans les régions et que les budgets y sont moins souples. Il se peut aussi que le roulement soit moindre dans les régions où les occasions d'emploi sont moindres (par exemple, dans les Maritimes où les chances d'emploi ailleurs qu'à la fonction publique sont moins bonnes)<sup>17</sup>.

## 2.3 Raisons de la prolongation des emplois de durée déterminée

Dans le questionnaire, on a demandé aux gestionnaires qui embauchent qui ont dit avoir prolongé un poste de durée déterminée au cours de la dernière année pourquoi ils l'avaient fait, en leur proposant des réponses multiples (c.-à-d. les répondants pouvaient choisir tout ce qui

<sup>17</sup> « La voie future », p.15, par la Direction de la recherche, CFP.

s'appliquait)<sup>18</sup>. La raison la plus souvent invoquée (39 %) pour justifier la prolongation était la nécessité de maintenir l'effectif de l'unité de travail à un certain niveau.

Plusieurs autres explications traduisaient également la préoccupation qui est d'avoir suffisamment de personnel pour faire le travail. Ainsi, 21 % des gestionnaires qui embauchent ont dit avoir prolongé un emploi de durée déterminée parce qu'un employé en congé ou en affectation n'était pas revenu; 20 % ont dit l'avoir fait en raison d'une charge de travail accrue; et 16 % ont indiqué que la prolongation était nécessaire parce que le projet était prolongé (14 %) ou parce que l'unité de travail avait de nouveaux besoins (10 %).

Le quart des répondants environ (26 %) ont expliqué avoir prolongé des contrats de durée déterminée parce qu'ils ne voulaient pas perdre un employé compétent.

Ce qui étonne un peu, c'est que seulement 16 % des gestionnaires ont indiqué que l'obtention de fonds additionnels était une raison importante de la prolongation d'un contrat de durée déterminée.

### Graphique 14: Raisons des plus récentes prolongations des emplois de durée déterminée

Quelle était la raison de votre plus récente prolongation d'un emploi de durée déterminée?  
(Base: Répondants ayant prolongé l'emploi d'une personne, N=617)



Lorsqu'on examine les différences entre les gestionnaires qui embauchent qui exercent leurs activités dans la RCN et ceux qui travaillent dans les autres régions du pays, on constate que les deux groupes ont des motivations légèrement différentes lorsqu'il s'agit de prolonger un emploi de durée déterminée. Dans les régions, les gestionnaires sont plus susceptibles de prolonger une période déterminée parce qu'un employé en affectation ou en congé n'est pas revenu (27 % contre

<sup>18</sup> Environ les deux tiers de nos participants (n=617) ont répondu à cette question.



16 % pour les gestionnaires de la RCN), ou parce qu'ils ont reçu un financement additionnel (21 % contre 11 % pour les gestionnaires de la RCN). Toutefois, les gestionnaires de la RCN sont plus susceptibles de prolonger une période déterminée parce qu'ils ne veulent pas perdre un employé de grande qualité (32 % contre 19 % dans les régions). Cette dernière constatation peut laisser supposer soit une plus forte tendance chez les gestionnaires de la RCN à utiliser l'emploi de durée déterminée comme « essai », comparativement à leurs homologues des régions, soit une plus grande marge de manœuvre, comme on l'a mentionné pendant la discussion sur les autres différences régionales.

## 2.4 Raisons de la non-prolongation des emplois de durée déterminée

Nous avons demandé aux gestionnaires qui embauchent qui, à l'échéance d'une période déterminée, n'ont pas accordé de prolongation<sup>19</sup> les trois principales raisons pour le faire. (Dans la discussion qui suit, il est fait état des « mentions totales » de chaque réponse ainsi que du pourcentage de gestionnaires qui ont choisi la réponse au premier, au deuxième ou au troisième rang du classement des raisons par ordre d'importance<sup>20</sup>). Moins de la moitié des répondants ont indiqué qu'ils avaient mis fin à un emploi pour une période déterminée.

Une majorité de gestionnaires ont mis l'accent sur les questions liées à la nature transitoire ou temporaire du travail pour expliquer le recours à l'emploi de durée déterminée. Bien que les besoins opérationnels changeants aient été très souvent mentionnés (45 %), les problèmes de financement ont aussi été invoqués comme raison importante (37 %). Plusieurs autres raisons de non-prolongation faisant ressortir la nature temporaire du travail incluaient le retour d'un employé nommé pour une période indéterminée qui était en congé (22 %), un changement dans les priorités de l'organisation (19 %) ou une diminution de la charge de travail (14 %).

Fait intéressant, un second groupe de facteurs était axé sur les caractéristiques de l'employé ou sur son aptitude à faire le travail. L'absence de qualités personnelles requises se retrouvait parmi les trois principales raisons chez plus du tiers des répondants (36 %) qui n'avaient pas prolongé un emploi de durée déterminée. Deux autres points étaient étroitement reliés aux qualités personnelles et, plus précisément, comportaient un jugement négatif sur « la capacité de la personne d'accomplir ses tâches » (24 %) et une évaluation négative de « son aptitude à occuper un poste de durée indéterminée » (15 %); ils ont été mentionnés un plus petit nombre de fois. Un autre facteur a souvent été mentionné et il portait sur le processus de recrutement : les périodes déterminées ne sont pas renouvelées parce qu'une erreur a été commise à l'origine en recrutant une personne qui ne pouvait pas faire le travail (24 %). Dans un ordre d'idées un peu différent, les exigences professionnelles changeantes au sein de l'unité de travail ont été un autre facteur souvent mentionné pour expliquer le non-renouvellement des périodes déterminées (26 %).

---

<sup>19</sup> Il importe de se rappeler que ces pourcentages s'appliquent uniquement à 436 répondants et que dans l'ensemble, moins de la moitié des gestionnaires qui embauchent que nous avons interrogés avaient mis fin à un emploi de durée déterminée.

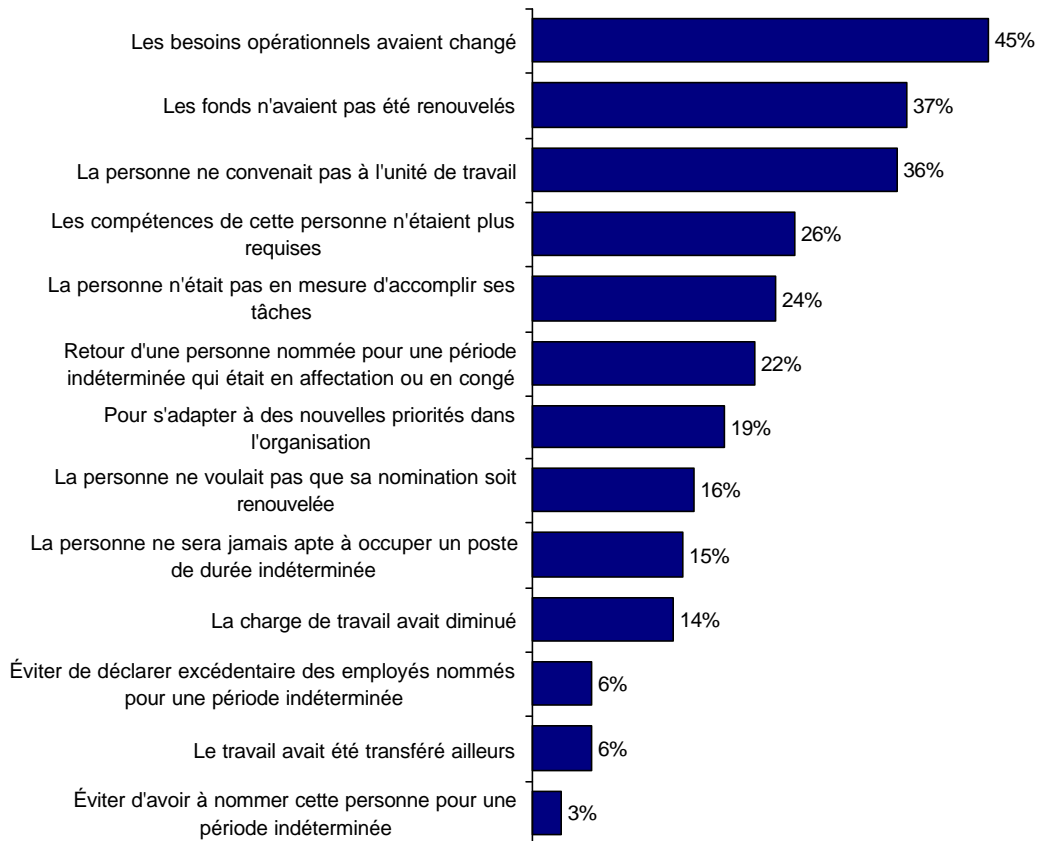
<sup>20</sup> Pourcentage des gestionnaires qui embauchent qui choisissent la réponse parmi leurs 3 premiers choix; ainsi les pourcentages ne totalisent pas 100 %.

Quelques gestionnaires qui embauchent ont indiqué qu'ils n'avaient pas prolongé un emploi pour une période déterminée parce que la personne ne désirait pas que sa nomination soit renouvelée (16 %). On peut attribuer – du moins en partie – ce fait au nombre d'employés nommés pour une période déterminée qui ont pris leur retraite et qui reviennent travailler à la fonction publique<sup>21</sup>.

### Graphique 15: Raisons de ne pas prolonger une période déterminée - plus récente non-prolongation

*Dans le cas de la nomination de durée déterminée que très récemment vous n'avez pas prolongée, quelles ont été les trois plus importantes raisons de votre décision?*

(Base: Tous les répondants, N=436)



<sup>21</sup> Basé sur les commentaires des personnes nommées pour une période déterminée qui ont participé aux groupes de discussion organisés par le Groupe de travail mixte de l'AFPC et du SCT sur le travail de durée déterminée. Certains employés nommés pour une durée déterminée qui sont retraités de la fonction publique ont indiqué qu'ils interrompaient volontairement le service pour éviter de cumuler six mois d'emploi continu.

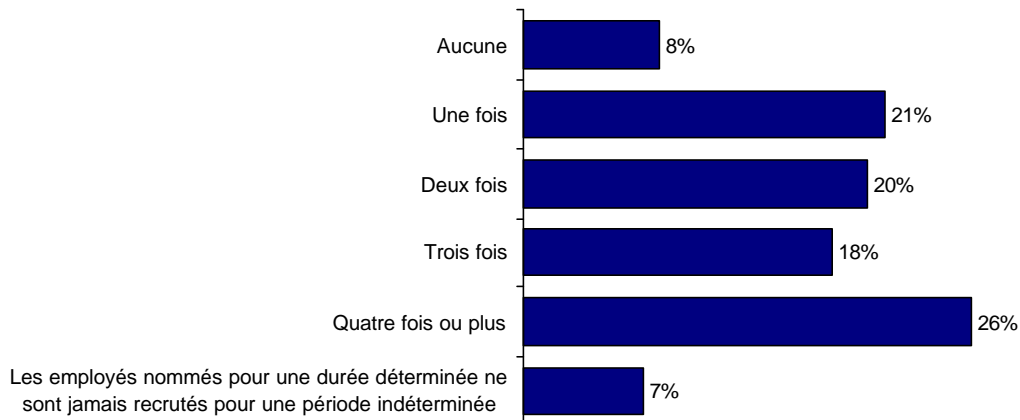
## 2.5 Nombre de prolongations avant la conversion à un poste de durée indéterminée

La plupart des gestionnaires qui embauchent (85 %) ont rapporté que les employés nommés pour une période déterminée qui obtiennent un statut d'employé nommé pour une période indéterminée au sein de leurs unités de travail ont normalement vu leur période déterminée prolongée au moins une fois<sup>22</sup>. Même si 41 % des répondants ont indiqué que les employés nommés pour une période déterminée de leurs unités de travail avaient généralement vu leur période prolongée une ou deux fois avant de devenir des employés nommés pour une période indéterminée, un nombre presque égal d'entre eux (44 %) a rapporté avoir prolongé trois fois ou plus les périodes déterminées avant d'accorder des postes de durée indéterminée. Cette dernière constatation peut indiquer un recours peu approprié à l'emploi de durée déterminée, compte tenu que les employés nommés pour une période déterminée sont censés travailler sur une base temporaire. Même si nous n'avons pas exploré les motifs des prolongations multiples dans notre sondage, il est peu probable qu'il soit nécessaire de recourir à de multiples prolongations pour évaluer les compétences ou aptitudes d'une personne.

### Graphique 16: Nombre de prolongations de la période déterminée avant d'obtenir un poste de durée indéterminée

*Avant qu'un employé nommé pour une période déterminée obtienne un poste de durée indéterminée au sein de votre unité de travail, combien de fois sa période déterminée aura-t-elle vraisemblablement été prolongée?*

(Base: Ensemble des répondants ayant répondu, N=638)



<sup>22</sup> Il importe de se rappeler que les pourcentages indiqués dans cette section concernent les 638 répondants, près des deux tiers de tous les gestionnaires qui embauchent, qui ont répondu à cette question. Ils ne concernent pas l'ensemble de l'échantillon.

## **3.0 – Traitement réservé aux employés nommés pour une période déterminée dans le milieu de travail**

Un autre volet essentiel de la question de l'emploi de durée déterminée est celui du traitement réservé à ces employés en cours d'emploi. À cet égard, le sondage a cherché à établir si les gestionnaires qui embauchent traitaient différemment les employés nommés pour une période déterminée et les employés nommés pour une période indéterminée, et par la suite à en connaître les raisons.

### **3.1 Traitement réservé aux employés nommés pour une période déterminée et aux employés nommés pour une période indéterminée**

Le tiers environ des gestionnaires qui embauchent accordent une priorité moindre à la formation et au perfectionnement du personnel nommé pour une période déterminée qu'à ceux du personnel nommé pour une période indéterminée. Même si la majorité des gestionnaires qui embauchent ne font aucune distinction entre les employés nommés pour une période déterminée et ceux nommés pour une période indéterminée, un nombre considérable de gestionnaires ont reconnu des différences, en cours d'emploi, en ce qui concerne trois points : consacrer des fonds à la formation (41 %), déléguer une responsabilité décisionnelle (36 %) et offrir des occasions d'apprentissage (29 %).

Ces différences semblent logiques lorsqu'on les examine dans la perspective d'un gestionnaire embaucheur : investir des ressources rares dans du personnel en poste pour une durée déterminée ne vaut peut-être pas la peine si ces personnes ne sont pas susceptibles d'être embauchées plus tard.

Toutefois, lorsque les employés nommés pour une durée déterminée sont mis à l'essai avant d'obtenir des postes de durée indéterminée, la décision de ne pas investir dans ces personnes peut se révéler assez improductive. Si les meilleurs employés nommés pour une durée déterminée partent en raison du manque d'occasions de formation et d'avancement professionnel, le bassin de talents dans lequel il est possible de puiser des employés nommés pour une période indéterminée se rétrécit. Et nous savons que l'effectif des employés nommés pour une période déterminée demeure la plus importante source de recrutement d'employés permanents. Cette question peut se révéler particulièrement importante lorsque le marché du travail se resserre<sup>23</sup>.

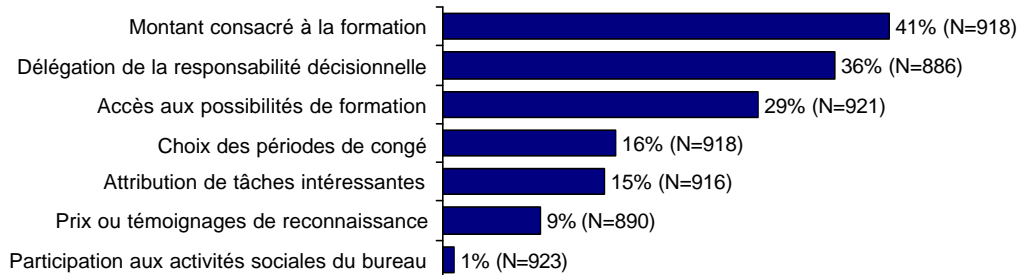
Cette discussion fait ressortir une question clé pour la fonction publique. L'effectif nommé pour une période déterminée est à la fois un bassin d'aide temporaire et de main-d'œuvre pour le recrutement d'éventuels employés nommés pour une période indéterminée.

---

<sup>23</sup> Voir : « La voie future », p.25, par la Direction de la recherche, CFP.

## Graphique 17: Priorités accordées aux employés nommés pour une période indéterminée

Dans votre unité de travail, les employés nommés pour une période indéterminée ont-ils priorité sur ceux nommés pour une période déterminée en ce qui a trait aux points suivants?  
(Base: Répondants qui ont mentionnés chaque point)



### 3.2 Explications sur le traitement différent en cours d'emploi

Dans le sondage, pour explorer davantage la question du traitement différent réservé aux employés nommés pour une période déterminée et aux employés nommés pour une période indéterminée, en cours d'emploi, nous avons demandé aux gestionnaires qui embauchent qui avaient dit avoir dépensé davantage, en moyenne, pour la formation des employés nommés pour une période indéterminée d'expliquer pourquoi<sup>24</sup>. Le plus grand nombre de répondants (45 %) ont dit avoir accordé la priorité aux besoins en formation du personnel nommé pour une période indéterminée en raison d'un manque de fonds. En outre, le tiers des gestionnaires qui embauchent ont dit qu'en raison du taux de roulement élevé chez les employés nommés pour une période déterminée, leur donner une formation était une mauvaise décision opérationnelle (32 %).

Un peu plus du cinquième des gestionnaires qui embauchent qui consacraient davantage de fonds à la formation du personnel nommé pour une période indéterminée (22 %) ont indiqué qu'il était inutile de dépenser autant pour les employés nommés pour une période déterminée que pour l'autre groupe parce que ces employés avaient déjà les compétences requises pour faire le travail. (On peut supposer que nombre d'entre eux avaient récemment été recrutés pour cette raison précisément).

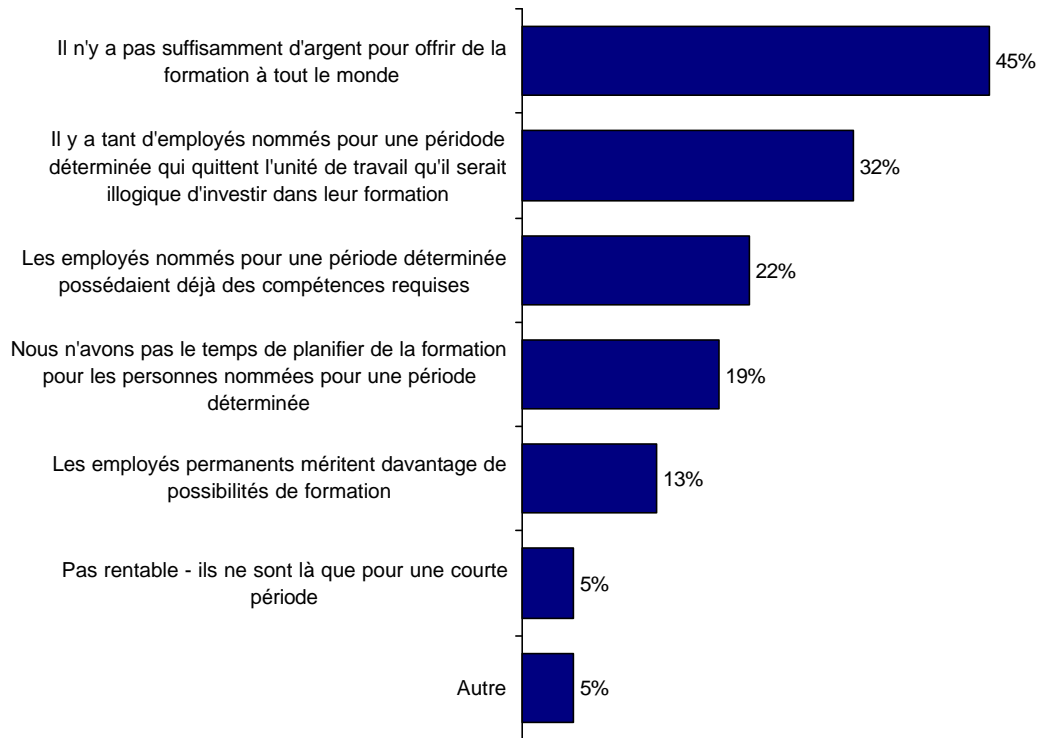
Les gestionnaires qui embauchent qui établissaient une différence dans leurs dépenses de formation ont offert toute une série d'autres explications pour justifier leur décision de consacrer moins d'argent à la formation des employés nommés pour une période déterminée, notamment l'insuffisance de temps pour inscrire la formation au calendrier du personnel nommé pour une période déterminée (19 %) et l'idée que les employés nommés pour une période indéterminée méritent davantage de profiter des occasions de formation (13 %) que les employés nommés pour une période déterminée.

<sup>24</sup> Il importe de se rappeler que les pourcentages mentionnés dans cette section concernent les 372 répondants, à peu près 40 % de tous les gestionnaires qui embauchent, qui ont répondu à cette question. Ils ne concernent pas l'ensemble de l'échantillon.

## Graphique 18: Raisons de dépenser moins pour la formation des employés nommés pour une période déterminée

*Pourquoi dépensez-vous moins, en moyenne, pour la formation de l'employé nommé pour une durée déterminée que pour la formation de l'employé nommé pour une durée indéterminée?*

(Base: Dépensent moins, en moyenne, pour l'employé nommé pour une durée déterminée, N=372)



Il importe de noter que seulement 41 % des répondants disent dépenser davantage pour les employés nommés pour une période déterminée et que ces pourcentages ne représentent que ce sous-ensemble des répondants au sondage.

## 4.0 – Interruptions du service

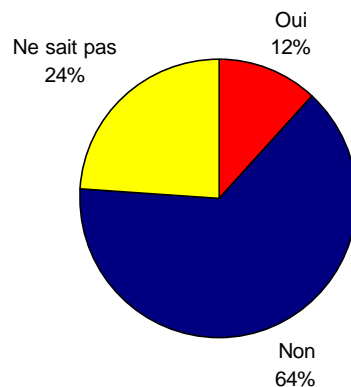
L'une des questions centrales que pose le phénomène de l'emploi de durée déterminée découle de la politique actuelle qui permet aux employés nommés pour une période déterminée ayant cinq années d'emploi continu au sein d'un même ministère de faire convertir leur poste en poste de durée indéterminée. Ainsi, les interruptions de service peuvent préoccuper grandement les employés nommés pour une période déterminée qui espèrent obtenir un poste de durée indéterminée.

### 4.1 Fréquence des interruptions du service

Selon les gestionnaires qui embauchent, les interruptions de service ne sont pas très répandues. Seulement 12 % des gestionnaires qui embauchent ont rapporté qu'un employé nommé pour une période déterminée de leur unité de travail avait subi une interruption de service au cours des douze derniers mois.

#### Graphique 19: Employés nommés pour une période déterminée - Interruption de service au cours des 12 derniers mois

Au cours des 12 derniers mois, un employé nommé pour une période déterminée de votre service a-t-il subi une interruption de service (c-à-d. une période entre une nomination et la suivante au cours de laquelle il n'était plus employé à la fonction publique?)  
(Base: Tous les répondants ayant répondu, N=736)



## 4.2 Raisons des interruptions du service

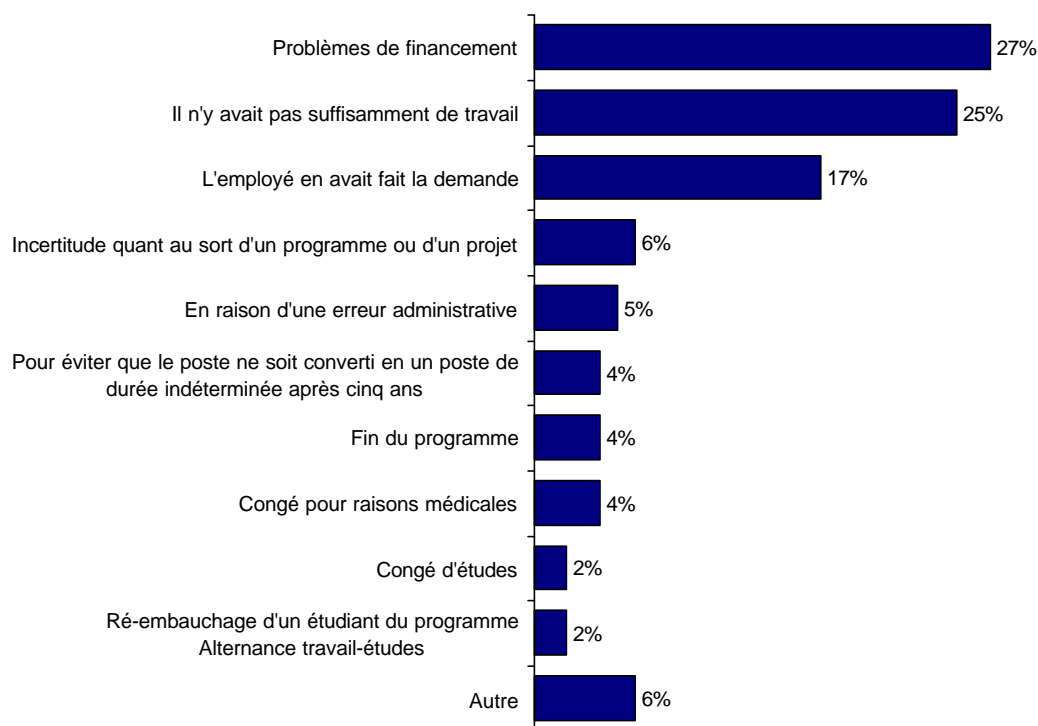
Selon 12 % des gestionnaires qui embauchent ayant rapporté qu'un employé nommé pour une période déterminée de leur unité de travail avait subi une interruption de service au cours de la dernière année, les raisons les plus couramment invoquées étaient les problèmes de financement (27 %) et le manque de travail (25 %) <sup>25</sup>.

Le nombre de gestionnaires ayant indiqué que les interruptions de service faisaient suite à la demande de l'employé (17 %) peut sembler étonnant. Toutefois, peut-être est-ce dû au fait qu'un certain nombre d'employés nommés pour une période déterminée n'ont pas intérêt à obtenir un poste de durée indéterminée (p. ex. parce qu'ils sont des fonctionnaires à la retraite qui ne souhaitent pas redevenir des employés nommés pour une période indéterminée).

### Graphique 20: Raisons expliquant les interruptions de service

*En ce qui concerne le plus récent cas où un employé nommé pour une période déterminée de votre unité de travail a subi une interruption de service, quelle en est la raison?*

(Base: Répondants ayant des employés qui ont subi une interruption de service, N=109)



<sup>25</sup> Il importe de se rappeler que les pourcentages mentionnés ci-dessus concernent ces 109 répondants, à peu près un dixième de tous les gestionnaires qui embauchent, qui ont répondu à cette question. Ils ne concernent pas l'ensemble de l'échantillon.



## **5.0 – Recrutement d’employés nommés pour une période déterminée pour occuper des postes de durée indéterminée**

La pratique qui consiste à recruter des employés nommés pour une période déterminée pour occuper des postes de durée indéterminée est bien établie et répandue au sein de la fonction publique. Elle a suscité des critiques, récemment, compte tenu de certaines préoccupations, notamment le fait qu’en situation de marché du travail favorable, nombre des meilleurs chercheurs d’emploi ne seront peut-être pas disposés à accepter des emplois de durée déterminée à la fonction publique dans l’espoir d’obtenir un jour un poste de durée indéterminée. L’emploi de durée déterminée a aussi été critiqué parce qu’on craint qu’il s’agisse d’une façon déguisée de contourner ou d’ignorer le principe du mérite<sup>26</sup>.

### **5.1 Nombre d’employés nommés pour une période déterminée recrutés dans des postes de durée indéterminée**

Près des deux tiers des gestionnaires qui embauchent ayant participé au sondage (64 %) ont indiqué qu’ils avaient – au cours des trois années précédentes – recruté au moins une personne pour occuper un poste de durée indéterminée parmi les personnes qu’ils avaient déjà recrutées pour une période déterminée.

Le sondage semble en outre indiquer qu’il existe des différences considérables, d’un service à un autre, en ce qui concerne la pratique de recourir à l’effectif recruté pour une période déterminée comme réserve de talents pour des postes de durée indéterminée. Ainsi, 29 % des gestionnaires qui embauchent ont dit avoir recruté certains de leurs employés nommés pour une période déterminée (de 1 % à 40 % d’entre eux) pour occuper un poste de durée indéterminée et 35 % ont dit avoir recruté de 41 % à 100 % d’entre eux.

---

<sup>26</sup> Commission de la fonction publique, Accès aux perspectives d’emploi dans la fonction publique, juin 2000. [http://www.psc-cfp.gc.ca/publications/monogra/access\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/publications/monogra/access_f.htm)

## 6.0 – Le phénomène des conversions au bout de cinq ans

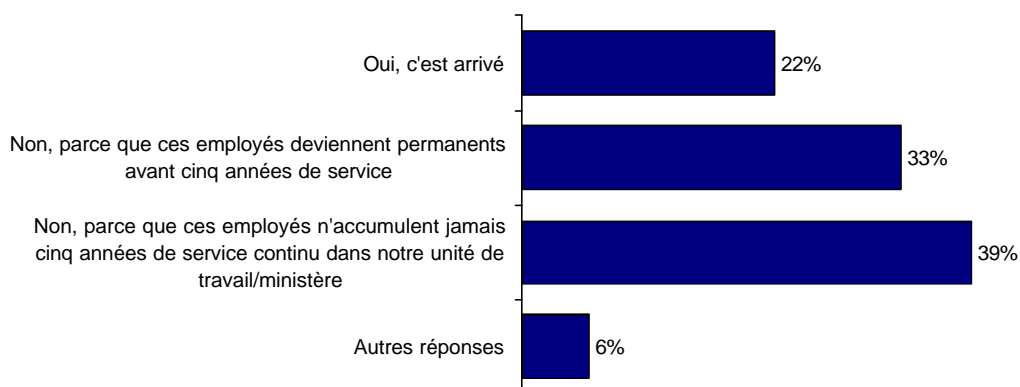
Grâce à la politique du SCT, les employés nommés pour une période déterminée qui travaillent pendant une période cumulative d'au moins cinq années sans interruption de service de plus de soixante jours civils consécutifs dans le même ministère ou organisme, doivent être convertis à un poste de durée indéterminée.

### 6.1 La fréquence des conversions au bout de cinq ans

Tableau 21: Conversion de terme après cinq années de service ininterrompus

*Est-il déjà arrivé qu'un employé nommé pour une période déterminé soit converti en employé nommé pour une période indéterminé à la suite de cinq années de service ininterrompu dans votre ministère/agence?*

(Base: Tous les répondant qui ont exprimé une opinion, N=663)



Dans le questionnaire, nous avons demandé aux gestionnaires qui embauchent s'ils avaient déjà converti des postes, au bout de cinq ans, dans leur unité de travail. Seulement 22 % ont dit l'avoir fait. Un autre groupe (33 %) a dit ne pas avoir fait ce genre de conversion parce que les employés nommés pour une période déterminée sont normalement embauchés pour une période indéterminée avant l'échéance des cinq ans. Un nombre légèrement plus élevé de gestionnaires qui embauchent (39 %) ont indiqué qu'il n'y avait pas de conversions « automatiques » dans leur unité de travail parce que les employés n'arrivent jamais à cumuler cinq années de service.

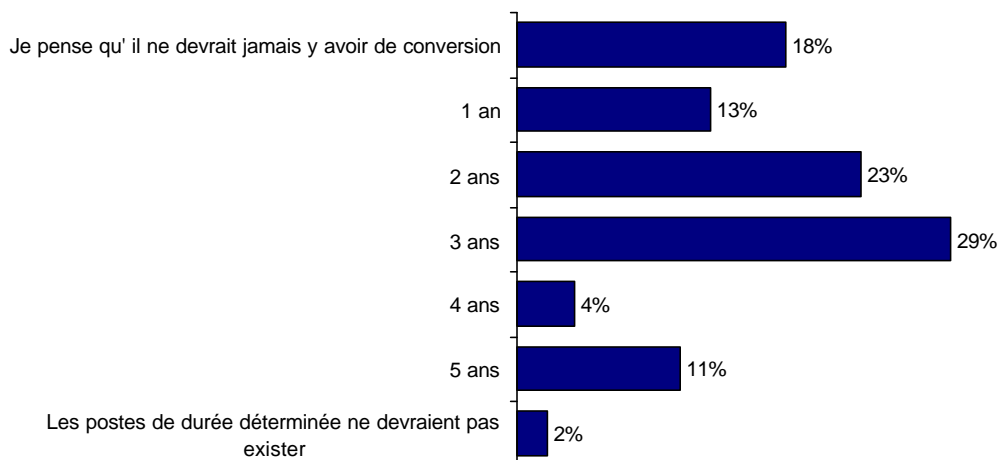
L'examen des différences entre les gestionnaires qui embauchent dans la RCN et ceux des autres régions un peu partout au pays révèle que les deux groupes ont des expériences quelque peu différentes, en ce qui concerne les conversions « automatiques ». Dans les régions, les gestionnaires sont deux fois plus susceptibles d'avoir vécu une conversion « automatique » (30 %) que ceux de la RCN (15 %). Ce dernier groupe était beaucoup plus susceptible d'expliquer son manque d'expérience à l'égard de ce phénomène en indiquant que dans leur unité de travail, les personnes nommées pour une durée déterminée obtiennent des postes de durée indéterminée avant que puisse se produire une conversion automatique (39 % contre 26 % pour les gestionnaires des régions).

## 6.2 Nombre d'années avant la conversion à un poste de durée indéterminée

Les opinions des gestionnaires qui embauchent sont partagées quant à la durée que devrait avoir un emploi de durée déterminée avant que ne soit accordée une forme quelconque de conversion « automatique ». Parmi les gestionnaires qui ont formulé une opinion sur le sujet, toutefois, quatre fois plus de gestionnaires (65 %) veulent que la période soit raccourcie à trois années ou moins, comparativement aux gestionnaires qui se disent satisfaits de ce qu'on pourrait qualifier de statu quo (15 % veulent 4 ou cinq années). Un autre petit groupe pense que les employés nommés pour une période déterminée ne devraient jamais voir leur poste converti en poste de durée indéterminée (18 %).

### Graphique 22: Nombre d'années acceptable avant qu'une période déterminée soit convertie en période indéterminée

*Selon vous, combien d'années de service les employés nommés pour une période déterminée devraient-ils avoir avant que le poste ne devienne un poste de durée indéterminée?*  
(Base: Tous les répondants qui ont exprimé une opinion, N=712)



Lorsqu'on leur a demandé d'expliquer leurs points de vue sur la durée de service nécessaire avant que le poste ne soit converti en poste de durée indéterminée, une majorité estime que les gestionnaires qui embauchent devraient appliquer une notion de justice (56 %) <sup>27</sup>.

Une importante minorité de gestionnaires qui embauchent (40 %) ont justifié leur évaluation de la période que devraient attendre les personnes nommées pour une période déterminée en faisant remarquer que la fonction publique risquait de perdre de bons employés. Voilà qui donne à penser que de nombreux gestionnaires qui embauchent sont bien au fait des réalités du marché du travail et de la dépendance de la fonction publique fédérale à l'endroit de son effectif de durée déterminée.

<sup>27</sup> Il s'agissait d'une question à choix multiples et on a demandé aux gestionnaires de sélectionner toutes les raisons qui s'appliquent.

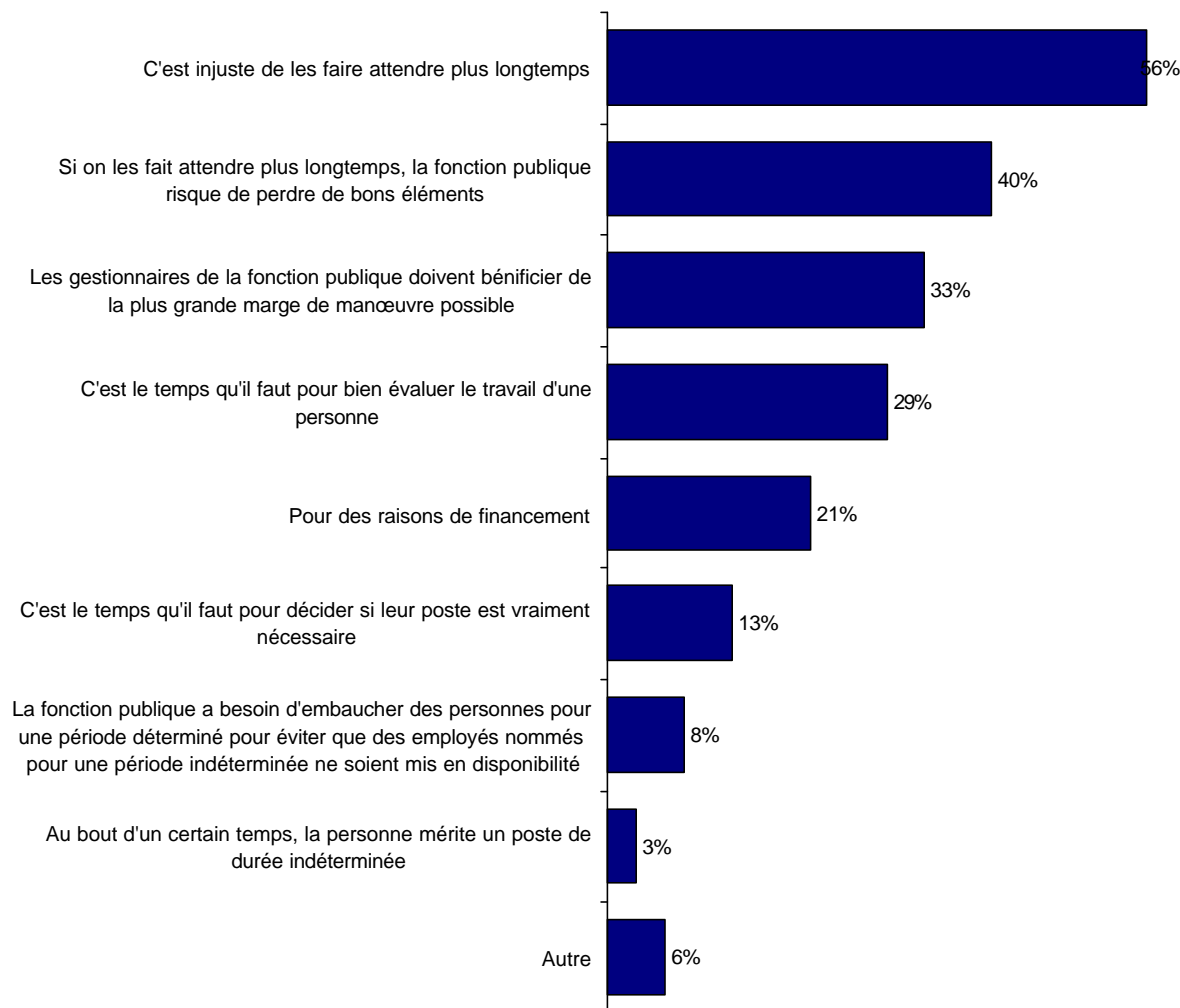
Le tiers des gestionnaires qui embauchent (33 %) ont expliqué que leur point de vue sur la période qui devrait s'écouler avant une conversion automatique est motivé par un désir de préserver la marge de manœuvre dont disposent les gestionnaires comme eux.

En outre, 29 % des gestionnaires qui embauchent ont justifié la période choisie en indiquant qu'il s'agit du temps requis pour évaluer le travail d'une personne. Voilà qui confirme encore une fois l'importance de l'aspect « essayer avant d'acheter » du travail de durée déterminée pour une importante minorité de gestionnaires.

Finalement, les questions de financement (21 %) et le fait qu'on a besoin de cette période pour décider si on a réellement besoin d'une personne (13 %) sont aussi des raisons formulées par certains gestionnaires qui embauchent.

## Graphique 23: Justification de la période requise avant la conversion en un poste de durée indéterminée

*Pourquoi, à votre avis, les employés nommés pour une période déterminée devraient-ils travailler pendant ce nombre d'années avant que leur poste ne soit converti en un poste de durée indéterminée?*  
(Base: Répondants qui ont précisé un nombre d'années, N=584)



### 6.3 Raisons pour lesquelles les employés nommés pour une période déterminée n'obtiennent pas de poste de durée indéterminée

Dans le sondage, nous avons demandé aux gestionnaires qui embauchent d'indiquer les trois principales raisons pour lesquelles certains employés nommés pour une période déterminée n'obtiennent pas de poste de durée indéterminée. (Dans la discussion qui suit, il est fait état des « mentions totales » de chaque réponse ainsi que du pourcentage de gestionnaires qui a choisi la

réponse au premier, au deuxième ou au troisième rang du classement des raisons par ordre d'importance<sup>28</sup>.)

La plus importante raison est le manque de fonds qui empêche les gestionnaires de créer des postes de durée indéterminée (mentionnée par 54 % des gestionnaires). Cette constatation donne à penser que les changements aux politiques qui régissent l'emploi de durée déterminée ne pourront changer le besoin d'une main-d'œuvre de courte durée ou d'urgence. Pour réduire les pressions qui s'exercent sur les gestionnaires et réduire la dépendance à l'égard du personnel de durée déterminée, d'autres mesures devraient être prises, notamment assurer une plus grande stabilité du financement et s'engager à gérer le risque d'un «recrutement excédentaire» dans des postes de durée indéterminée.

Les gestionnaires qui embauchent ont aussi indiqué que de nombreux employés nommés pour une période déterminée ne deviennent jamais des employés permanents parce qu'ils partent avant qu'il puisse y avoir une conversion (52 %). Voilà peut-être un autre indice de la tension qui existe entre les deux rôles que joue actuellement l'effectif de durée déterminée dans la fonction publique : une source de travailleurs temporaires et de recrutement pour combler des postes de durée indéterminée à la fonction publique.

Environ le tiers des répondants (31 %) ont aussi noté qu'il n'y a pas suffisamment de postes de période indéterminée et que la plupart des employés nommés pour une période déterminée ne sont pas recrutés dans l'intention de leur attribuer un jour un poste de durée indéterminée (31%). Le quart environ des gestionnaires qui embauchent (26 %) font état de la lenteur du processus de dotation des postes de durée indéterminée et ils y voient un problème.

Autre fait important, celui du nombre de fois que des gestionnaires qui embauchent ont indiqué qu'après avoir mis à l'essai certains employés nommés pour une période déterminée, il était clair qu'ils ne devraient pas être embauchés pour une durée indéterminée (24 %), et que parfois également, la personne n'avait pas les qualités personnelles requises dans leur unité de travail (19 %).

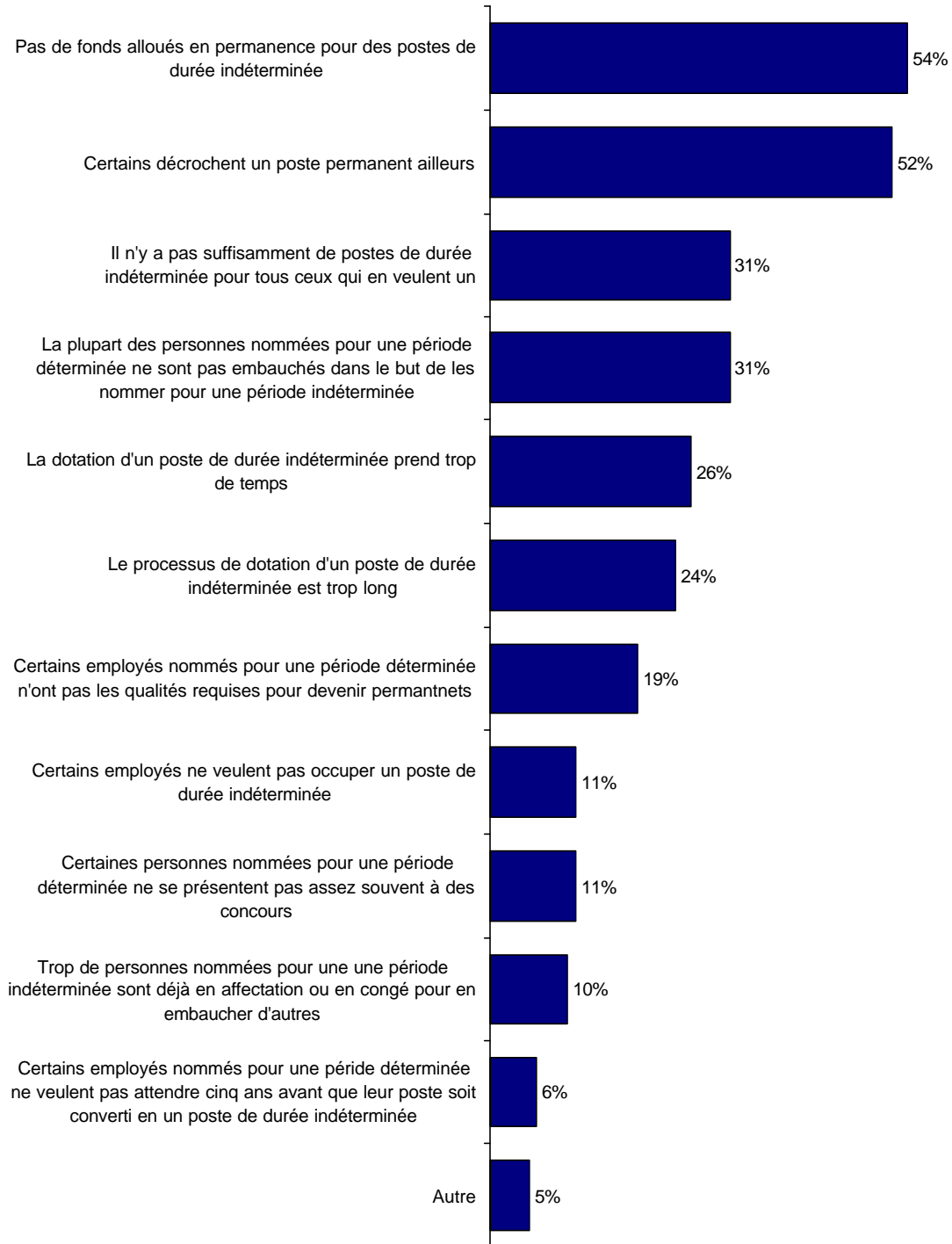
---

<sup>28</sup> Pourcentage des gestionnaires qui embauchent qui choisissent la réponse parmi leurs 3 premiers choix; ainsi les pourcentages ne totalisent pas 100 %.

## Graphique 24: Principales raisons de ne pas obtenir un poste de durée indéterminée

En ce qui concerne les employés nommés pour une période déterminée dans votre service, ces dernières années, quelles sont les trois principales raisons pour lesquelles certains n'ont pas obtenu de poste de durée indéterminée?

(Base: Tous les répondants ayant répondu, N=807)



## 7.0 – Questions touchant le maintien en poste

Le maintien en poste des employés, notamment de nombre des personnes recrutées au sein de son effectif de durée déterminée, est une grande préoccupation pour la fonction publique<sup>29</sup>. Le départ prématuré d'employés nommés pour une période déterminée peut entraîner non seulement une perte de ressources investies dans ces personnes (p. ex. formation), mais encore une perte de compétences. Ainsi, dans notre sondage, nous avons demandé aux gestionnaires qui embauchent d'expliquer pourquoi certains de leurs employés nommés pour une période déterminée quittaient l'unité de travail pour accepter un emploi ailleurs.

### 7.1 Raisons du départ d'employés nommés pour une période déterminée

Nous avons demandé aux gestionnaires qui embauchent d'indiquer les trois principales raisons pour lesquelles des employés nommés pour une période déterminée ont quitté leur unité de travail pour accepter un emploi ailleurs. (Dans la discussion qui suit, il est fait état des « mentions totales » de chaque réponse ainsi que du pourcentage de gestionnaires qui a choisi la réponse au premier, au deuxième ou au troisième rang du classement des raisons par ordre d'importance).

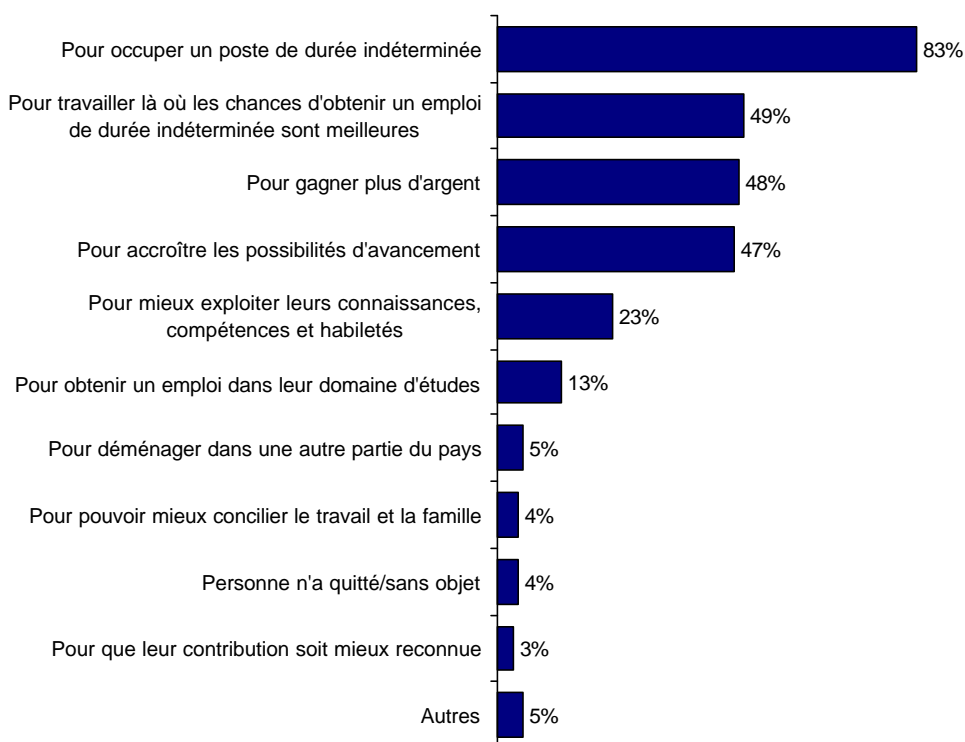
---

<sup>29</sup> On s'attend à ce que ce problème prenne de l'ampleur dans la seconde moitié de la décennie à mesure que les marchés du travail vont se resserrer. Voir : *La voie future*, par la Direction de la recherche de la CFP.



## Graphique 25: Principales raisons du départ des employés nommés pour une période déterminée

*D'après votre expérience, quelles sont les trois principales raisons pour lesquelles des employés nommés pour une période déterminée quittent votre unité de travail pour accepter un emploi ailleurs?*  
(Base: Tous les répondants, N=973)



Une majorité considérable d'entre eux (83 %) a indiqué que la plus importante raison était d'obtenir un poste de durée indéterminée. Dans le même ordre d'idées, environ la moitié des répondants (49 %) a dit que si des employés nommés pour une période déterminée quittaient leur unité de travail, c'était aussi pour accepter un emploi où ils auraient davantage de possibilités de devenir des employés nommés pour une période indéterminée ou pour accroître leurs chances d'avancement (47 %).

Un nombre important de gestionnaires qui embauchent ont expliqué que des employés nommés pour une période déterminée quittaient aussi leurs unités de travail pour mieux exploiter leurs connaissances, compétences et habiletés (23 %) ou pour obtenir un emploi dans leur domaine d'études (13 %).

## 8.0 – Conclusions

Ce sondage nous permet de comprendre pourquoi les gestionnaires embauchent des employés nommés pour une période déterminée plutôt que des employés nommés pour une période indéterminée, les facteurs qu'ils prennent en considération lorsqu'ils embauchent du personnel pour une durée déterminée, leurs points de vue sur les raisons pourquoi certains employés nommés pour une période déterminée obtiennent, ou non, un jour des postes de durée indéterminée et leurs points de vue sur la politique actuelle de conversion des postes de durée déterminée en postes de durée indéterminée après cinq années de service ininterrompu.

Lorsque nous examinons les réponses des participants au sondage, nous constatons plusieurs groupes de questions qui, dans certains cas, peuvent avoir une incidence sur les travaux actuels du Comité consultatif de l'AFPC et du SCT concernant des changements aux politiques et pratiques actuelles.

Dans l'ensemble, les résultats semblent indiquer que l'élément déterminant qui sous-tend les décisions que prennent les gestionnaires de recruter et d'accorder des contrats et qui touchent surtout les employés nommés pour une période déterminée (p. ex. recrutement, prolongation des contrats de durée déterminée et décisions au sujet du traitement réservé en cours d'emploi aux employés nommés pour une période déterminée) est le besoin tout à fait pragmatique qu'ont ces gestionnaires de faire faire le travail. Dans une organisation où ils doivent composer avec un grand nombre de problèmes à la fois – comme les changements de priorités, l'instabilité organisationnelle, les préoccupations du financement – le recrutement d'employés nommés pour une période déterminée permet aux gestionnaires de résoudre divers problèmes.

Plus précisément, les résultats de la recherche peuvent nous aider à examiner diverses observations ou propositions qui ont fait surface sur la nature du travail pour une durée déterminée et la nature du « problème » de l'employé nommé pour une période déterminée.

**Proposition no 1** – Le fait de combler les postes avec du personnel nommé pour une période déterminée rend la fonction publique moins attrayante, comme employeur, si d'autres emplois permanents sont disponibles. Dans *La voie future*,<sup>30</sup> nous en arrivons à la conclusion que la fonction publique aura de la difficulté à livrer concurrence dans certaines catégories d'emploi, et sur les marchés du travail locaux, lorsque les marchés du travail des employés très scolarisés seront particulièrement concurrentiels.

Dans cet ordre d'idées, nous trouvons intéressant que la plupart des gestionnaires aient dit aux nouveaux employés nommés pour une période déterminée qu'ils auraient des occasions de poser leur candidature à des postes permanents. Il s'agit d'un engagement réaliste si on se fie à notre recherche antérieure et à nos analyses de la proportion de nouveaux employés nommés pour une période indéterminée en provenance de la population d'employés nommés pour une période déterminée. Il semblerait que l'évaluation soit réaliste étant donné que le plus récent rapport annuel de la CFP note qu'environ les deux tiers des nouveaux employés nommés pour une durée indéterminée proviennent

---

<sup>30</sup> Voir *La voie future*, par la Direction de la recherche, CFP.

directement de l'effectif nommé pour une durée déterminée.<sup>31</sup> Nous n'avons donc pas été étonnés de constater, selon ce qu'ont dit les gestionnaires, que les personnes nommées pour une période déterminée n'étaient pas prolongées ou recrutées sur une base permanente dans leurs unités de travail parce qu'elles étaient embauchées ailleurs. (Nos questions ne permettent pas de déterminer si « ailleurs » correspond à l'intérieur ou à l'extérieur de la fonction publique). De même, la constatation selon laquelle il y a moins de prolongations des nominations de durée déterminée dans la RCN que dans les autres régions peut être attribuable à la différence de compétitivité des marchés du travail locaux, y compris aux variations des marchés du travail à l'intérieur de la fonction publique.

Le traitement différent réservé aux employés nommés pour une période déterminée que rapporte une minorité de gestionnaires pourrait dissuader certains de ces employés de rester dans l'unité de travail ou dans la fonction publique s'ils sont au courant de cette différence de traitement et si leur objectif est d'obtenir un emploi de durée indéterminée. De moindres investissements dans la formation, par exemple, pourraient décourager les gens. Idéalement, tout changement de politique ayant pour but d'accroître l'attrait que représente la possibilité de poser sa candidature à des postes de durée indéterminée devrait systématiquement tenir compte des points de vue des employés nommés pour une période déterminée.

**Proposition no 2** – La plupart du temps, le recrutement d'employés nommés pour une période déterminée est inutile. Cela donne à penser que nous avons recours à des emplois de durée déterminée uniquement pour des raisons pratiques et que les gestionnaires pourraient peut-être se passer d'employés nommés pour une période déterminée en gérant mieux les risques. L'idée que les employés nommés pour une période déterminée sont utilisés peu convenablement est reliée à cette proposition.

La plupart des gestionnaires ont mentionné un besoin à court terme comme raison ayant motivé leur décision initiale de recruter des employés nommés pour une période déterminée plutôt que des employés nommés pour une période indéterminée; ces besoins ont également un lien avec les décisions subséquentes de certains gestionnaires à savoir s'ils doivent prolonger les nominations pour une durée déterminée. Plus particulièrement, la présence ou l'absence de fonds, l'absence prolongée ou le retour du personnel nommé pour une période indéterminée dont le poste est comblé temporairement par des employés nommés pour une durée déterminée, les changements dans l'organisation et la charge de travail sont autant de facteurs qui influencent les décisions du gestionnaire concernant le recrutement pour une période déterminée et la prolongation de ces emplois. La taille de l'effectif et le lieu de travail (régions / RCN) sont en corrélation avec la nature de ces décisions et à tout le moins ils donnent à penser que le besoin d'employés nommés pour une période déterminée a aussi un lien avec la marge de manœuvre, eu égard aux budgets, ou avec l'effectif dont bénéficie un gestionnaire ou encore avec la situation du marché du travail local (et les choix qui s'offrent aux employés nommés pour une période déterminée concernant des emplois à l'extérieur de l'unité de travail).

Même si la majorité peut avoir des besoins légitimes de recruter des employés nommés pour une période déterminée, il demeure important d'examiner si certains employés nommés pour une période

---

<sup>31</sup> Commission de la fonction publique du Canada, « Rapport annuel de 2000-2001 », p. 42.

déterminée sont utilisés convenablement dans des situations où il devrait être possible de recruter du personnel nommé pour une durée indéterminée. Une minorité de gestionnaires ont rapporté avoir prolongé certains employés nommés pour une période déterminée plus de deux fois, même si la période globale des prolongations n'est pas connue. En outre, un petit nombre de répondants ont rapporté des cas de nominations pour une durée déterminée qui ont été convertis en nominations de durée indéterminée au bout de cinq ans. Bien que la recherche ne soit pas concluante, elle donne à penser qu'il faut examiner de plus près les circonstances qui entourent les multiples prolongations et le recours à des périodes étendues d'emploi de durée déterminée.

L'abolition complète des nominations d'une durée déterminée aurait vraisemblablement pour effet d'accroître le recours à d'autres formes d'emploi d'urgence chez la plupart des gestionnaires. Si l'abolition ou la réduction des emplois de durée déterminée devait être un objectif, alors il faudrait évaluer tout un éventail de politiques et de pratiques connexes. Par exemple, il faudrait évaluer le besoin de nouveaux mécanismes permettant aux gestionnaires de gérer le risque de trop embaucher ou d'embaucher du personnel dont les compétences ne sont requises que pour une courte durée. Comme nos données indiquent une certaine variation dans les situations, il faudrait évaluer l'impact de ces changements sur tout un éventail de besoins et de situations (p. ex. dans les régions et dans les petits et gros ministères). Il conviendrait également d'examiner à quel niveau ou dans quelle taille d'unité de travail de l'organisation il faudrait que les risques soient convenablement gérés.

**Proposition no 3** – On a de préférence recours au recrutement d'employés nommés pour une période déterminée plutôt qu'à celui d'employés nommés pour une période indéterminée afin de pouvoir combler rapidement les postes. Une minorité de répondants ont mentionné soit le besoin de combler rapidement des postes, soit la lenteur du processus de dotation des postes de durée indéterminée comme raison de prolonger les nominations de période déterminée (Seulement 11 % ont indiqué la rapidité comme première raison ayant motivé le recrutement d'employés nommés pour une période déterminée, bien qu'un plus grand nombre l'ait inclus dans les trois premiers choix). Les constatations dont il est fait état dans la section précédente semblent indiquer que certains besoins sont effectivement urgents, mais nous ne pouvons en toute confiance dire que 11 % des gestionnaires embaucheraient autrement du personnel permanent si le processus en question était plus rapide.

Manifestement, certains besoins de dotation sont de courte durée et on a besoin de personnel lorsque le financement est disponible et lorsqu'il faut remplacer des employés absents en temps opportun. *Il importe de noter que même si on accueillait sans doute avec enthousiasme l'adoption de nouveaux mécanismes pour accélérer la dotation ou d'un nouveau régime plus rapide de dotation, la CFP a constaté que de nombreux gestionnaires n'ont pas recours aux mécanismes actuels susceptibles d'accélérer la dotation.* À la lumière du sondage, nous ne pouvons déterminer dans quelle mesure une dotation plus rapide des postes de durée indéterminée aurait pour effet de changer les préférences, soit le recrutement de plus nombreux employés nommés pour une période indéterminée et moins d'employés nommés pour une période déterminée. Il importe en outre d'examiner cette question en se demandant si des processus plus rapides donneraient lieu au recrutement d'employés convenables, comme en traite la prochaine section.

**Proposition no 4** – Le recrutement d'employés nommés pour une période déterminée est un mécanisme utilisé pour mettre à l'essai des employés avant de s'engager à long terme dans un recrutement pour une période indéterminée. Comme on l'a mentionné précédemment, les employés

nommés pour une période déterminée constituent une importante réserve de main-d'œuvre pour combler les postes de durée indéterminée<sup>32</sup> et ils sont un bassin de main-d'œuvre intermédiaire pour combler des postes de durée indéterminée.

La principale question stratégique est de savoir si les personnes qui disent recourir aux nominations de durée déterminée pour mettre le personnel à l'essai sont d'avis qu'il s'agit d'une considération première - peut-être pour éviter une période de stage plus officielle – ou si cela permet simplement de mieux évaluer les capacités qu'une entrevue ne le ferait, ou s'il s'agit d'un avantage secondaire des emplois de durée déterminée ou d'une assurance contre les erreurs commises dans les décisions de recrutement précipitées, compte tenu du besoin de recruter rapidement. Dans l'ensemble, environ le quart des gestionnaires qui mettent des gens à l'essai ont dit qu'il s'agissait de l'une des trois principales raisons expliquant un recrutement de durée déterminée, mais très peu de gestionnaires (8 %) indiquent qu'il s'agit de leur première raison de recruter des employés nommés pour une période déterminée. En conséquence, peut-être qu'une faible proportion de gestionnaires ont recours aux nominations de durée déterminée comme période d'essai, mais il semblerait que la plupart considèrent la période d'essai comme une question secondaire.

Il est clair, toutefois, qu'une minorité de gestionnaires qui embauchent évaluent les compétences, les capacités et les qualités personnelles des employés nommés pour une période déterminée et qu'ils utilisent cette évaluation pour décider de la prolongation, ou non, de l'emploi de durée déterminée. Ils disent aussi que ces mêmes facteurs jouent généralement un rôle au moment de savoir si les employés nommés pour une période déterminée vont obtenir des postes de durée indéterminée.

**Proposition no 5** – Il serait possible de réduire la période qui mène à la conversion des postes de durée déterminée. La recherche montre que la plupart des gestionnaires seraient d'accord avec une réduction de la période requise avant la conversion des postes de durée déterminée. Soixante-cinq pour cent des gestionnaires sont en faveur d'une telle conversion après trois ans ou moins d'emploi continu dans le même ministère. Certaines options stratégiques pourraient être examinées à la lumière des préférences particulières qu'ils ont exprimées et de leurs pratiques à l'égard des prolongations répétées des périodes déterminées. Malheureusement, les données du sondage ne nous permettaient pas d'établir les répercussions de ces changements, mais les modèles que nous avons élaborés séparément à l'appui de ce projet peuvent nous aider à comprendre les répercussions de différents choix stratégiques.

En terminant, nous aimerions ajouter que tout désir de changement aux règles régissant actuellement l'emploi de durée déterminée doit tenir compte de la complexité propre à l'effectif nommé pour une période déterminée. Plus particulièrement, il est crucial de reconnaître la tension persistante entre les deux fonctions différentes qu'exerce la main-d'œuvre nommée pour une période déterminée à la fonction publique : (1) comme réservoir de travailleurs temporaires et (2) comme mécanisme permettant aux gestionnaires d'évaluer des compétences qu'on pourrait désirer pour une période indéterminée.

---

<sup>32</sup> Commission de la fonction publique du Canada, *Rapport annuel de 2000-2001*, p. 42.