

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE



CONCLUSIONS RELATIVES AUX MANDATS DE VÉRIFICATION, D'ÉTUDE ET D'ENQUÊTE RÉALISÉS EN 2016-2017

OCTOBRE 2017

DIRECTION ET SUPERVISION

Hélène Fréchette
Lucie Robitaille

RÉDACTION

Madeleine Poirier

COLLABORATION

Mathieu Chabot
Méliza Deschênes
Salvator Habarugira
Isabelle Pageot
Carole Turgeon

Le présent rapport est diffusé dans le site Web de la Commission
(www.cfp.gouv.qc.ca).

Le masculin est généralement employé dans le but d'alléger le
texte et désigne, selon le contexte, aussi bien les femmes que les
hommes. La reproduction et la traduction sont autorisées, à la
condition que la source soit indiquée.

Dépôt légal – Octobre 2017

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-550-79728-9 (PDF)

© Gouvernement du Québec, 2017



TABLE DES MATIÈRES

Liste des sigles et des acronymes	4
1 CONCLUSIONS RELATIVES AUX MANDATS DE VÉRIFICATION ET D'ÉTUDE.....	5
1.1 Conclusions relatives aux mandats de vérification en matière de dotation.....	5
1.2 Conclusions relatives au mandat de vérification sur la gestion des emplois de complexité supérieure (décembre 2016).....	6
1.3 Conclusions relatives à l'étude sur l'embauche des agentes et des agents de secrétariat dans la fonction publique (septembre 2016).....	8
2 CONCLUSIONS RELATIVES AUX MANDATS D'ENQUÊTE.....	10
CONCLUSION.....	12
Constats généraux.....	12
Nouvelles approches en matière de surveillance	13
ANNEXE 1	
Planification des activités de surveillance pour l'année 2017-2018	15
ANNEXE 2	
Application et suivi des recommandations.....	16

LISTE DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ANQ	Assemblée nationale du Québec
CNESST	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
CPQ	Curateur public du Québec
CSPQ	Centre de services partagés du Québec
CSST	Commission de la santé et de la sécurité du travail
DGEQ	Directeur général des élections du Québec
ETC	Équivalent temps complet
LDA	Liste de déclaration d'aptitudes
MCE	Ministère du Conseil exécutif
MDDELCC	Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques
MERN	Ministère de l'Environnement et des Ressources naturelles
MFFP	Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs
MFQ	Ministère des Finances du Québec
MIDI	Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion
MJQ	Ministère de la Justice du Québec
MSP	Ministère de la Sécurité publique
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
MTESS	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale
MTMDET	Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports
OQLF	Office québécois de la langue française
PSC	Promotion sans concours
SAAQ	Société de l'assurance automobile du Québec
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
SHQ	Société d'habitation du Québec
SQ	Sûreté du Québec



1 CONCLUSIONS RELATIVES AUX MANDATS DE VÉRIFICATION ET D'ÉTUDE

En 2016-2017, la Commission de la fonction publique a effectué six vérifications en matière de dotation. Elle a aussi réalisé une vérification sur la gestion des emplois de complexité supérieure ainsi qu'une étude sur l'embauche des agentes et des agents de secrétariat dans la fonction publique.

1.1 CONCLUSIONS RELATIVES AUX MANDATS DE VÉRIFICATION EN MATIÈRE DE DOTATION

Parmi les six mandats de vérification en matière de dotation effectués en 2016-2017, trois l'ont été dans des organismes comptant moins de 100 postes « équivalents temps complet » où tous les dossiers vérifiés se sont avérés conformes¹.

Les résultats des travaux menés dans les trois autres organisations confirment deux des trois constats établis par la Commission dans son rapport de mi-parcours², à savoir que celles-ci respectent généralement les éléments prescrits par le cadre normatif en ce qui concerne la tenue de concours de recrutement et de promotion³, ainsi que l'utilisation des listes de déclaration d'aptitudes (LDA) selon ce qui a été annoncé dans l'appel de candidatures du concours ayant mené à leur constitution. Par contre, la Commission a observé un taux de non-conformité anormalement élevé au regard de la vérification de l'admissibilité de candidats à une réserve de candidatures au ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP), où 13 candidats sur 37 (35 %) ont été admis alors qu'ils n'avaient pas le nombre d'années d'expérience requis. À l'inverse, un candidat n'a pas été admis alors qu'il aurait dû l'être.

1. Sont ici visés le Conseil du statut de la femme, le Conseil supérieur de la langue française et le Commissaire à l'éthique et à la déontologie.
2. QUÉBEC, COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE, *Maintenir la vigilance, Rapport sur les activités de surveillance de la Commission de la fonction publique au cours de la période 2012-2013 à 2015-2016*, Québec, CFP, octobre 2016, p. 9.
3. À la suite de l'entrée en vigueur de modifications à la Loi sur la fonction publique, le 29 mai 2015, les notions de concours de recrutement et de promotion ont été remplacées par celle de « processus de qualification en vue du recrutement ou de la promotion ». De même, la notion de LDA a été remplacée par celle de « banque de personnes qualifiées » et celle de réserve de candidatures par celle de « processus de qualification ».

La Commission a également constaté que :

- **les nominations non conformes à des emplois occasionnels de courte durée perdurent.** Ce sont principalement des nominations à des emplois occasionnels d'une durée inférieure à onze semaines non conformes en ce qui a trait à leur durée, à leur renouvellement ou à leur prolongation. Des taux de non-conformité de 30 % et de 41 % ont été observés respectivement au ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC) de même qu'au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS)⁴;
- **des promotions sans concours⁵ ont encore été accordées alors qu'elles n'auraient pas dû l'être.** Parmi les 18 promotions vérifiées, 4 n'auraient pas dû être accordées (22 %), dont 3 sur 7 (43 %) au MDDELCC.

Par ailleurs, au MDDELCC, l'absence de plusieurs documents et la présence de documents incomplets ont empêché la Commission de se prononcer sur certaines situations. Or, ce manque de rigueur dans la tenue de dossiers peut soulever un doute quant à l'intégrité des processus en cause. En mars 2018, la Commission fera donc un suivi plus approfondi auprès de ce ministère, qui a adhéré à toutes les recommandations qui lui ont été formulées, mais dont le plan d'action laisse présager que certaines mesures ne seront pas de nature à assurer un progrès satisfaisant.

Le MFFP et le MTESS ont aussi transmis leur plan d'action à la Commission. Le suivi quant à l'application des mesures correctives qui y sont proposées est prévu pour décembre 2017⁶.

1.2 CONCLUSIONS RELATIVES AU MANDAT DE VÉRIFICATION SUR LA GESTION DES EMPLOIS DE COMPLEXITÉ SUPÉRIEURE (DÉCEMBRE 2016)

L'une des façons de préserver l'expertise interne est de reconnaître la complexité des tâches exercées par certains professionnels. La désignation à un emploi dit de complexité supérieure constitue un des leviers pour ce faire⁷. Cette désignation doit cependant atteindre l'objectif premier de reconnaître la complexité d'un emploi et non d'octroyer l'équivalent d'une prime d'attraction ou de rétention.

La Commission a voulu vérifier dans quelle mesure la gestion de ces emplois respectait les principes d'équité et d'impartialité en se penchant sur les dossiers d'employés désignés dans six ministères et organismes.

Bien que les dossiers aient révélé un taux de conformité élevé, certaines irrégularités ont été constatées, par exemple :

- au ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN), une personne comptait seulement quatre années d'expérience au moment de sa désignation, plutôt que les cinq années requises;
- à la Commission de la santé et de la sécurité du travail⁸ (CSST), quatre personnes ont été désignées dans les classes d'emplois d'agent de recherche et de planification socioéconomique ou d'attaché d'administration, tout en conservant leur classification d'origine, soit celle de spécialistes des sciences physiques;

-
4. Dans un des dossiers, les nominations successives ont permis à la personne visée de travailler dans la fonction publique plus de deux années et demie sans avoir été déclarée apte, ce qui l'a amenée à bénéficier ainsi de certains autres avantages indus dans sa situation, tels que des avancements d'échelon.
 5. La notion de promotion sans concours a été remplacée par celle de « promotion à la suite de la réévaluation d'un emploi ».
 6. Le suivi détaillé de toutes les recommandations est présenté à l'annexe 2.
 7. Peuvent faire l'objet d'une désignation : les employés appartenant à la catégorie du personnel professionnel (sauf les ingénieurs, les avocats et les notaires, les dentistes, les médecins et les médiateurs et conciliateurs) ainsi que les conseillers en gestion des ressources humaines. Lorsqu'un emploi est désigné de complexité de niveau expert ou émérite, les employés visés reçoivent, selon le cas, une majoration de 10 ou de 15 % de leur taux de traitement.
 8. La vérification a porté sur les dossiers de membres du personnel désignés à un emploi de complexité supérieure au 29 octobre 2015. La Commission de la santé et de la sécurité du travail est devenue la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail le 1^{er} janvier 2016.

- à la Société d'habitation du Québec (SHQ), deux personnes ont été désignées à la suite d'une demande des autorités. Dans le premier cas, l'emploi a été « réévalué » comme étant de niveau de complexité supérieure sans avoir été préalablement évalué par un comité. Dans le second cas, un emploi de complexité supérieure a été créé pour une nouvelle direction sans qu'il y ait eu d'affichage ni de comité d'évaluation;
- à la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ), une personne a été désignée rétroactivement à la date de l'évaluation de l'emploi par le comité. Cette personne a ainsi bénéficié d'une rémunération supplémentaire à celle à laquelle elle avait droit durant environ trois mois.

Au ministère du Conseil exécutif (MCE), les autorités ont demandé à la Direction des ressources humaines du Ministère de rehausser au niveau de complexité émérite un emploi évalué de niveau expert par un comité. Bien que le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme n'ait pas l'obligation de suivre la recommandation d'un tel comité, cette façon de faire, à l'instar de celles qui sont énumérées plus haut, peut semer le doute sur l'impartialité des décisions ayant mené à la désignation des personnes et remettre en cause l'intégrité du processus d'évaluation des emplois visés. Des recommandations ont donc été formulées aux organisations en cause.

La Commission a également constaté que, bien qu'elles soient prévues par le cadre normatif, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) n'effectue pas de vérifications ponctuelles des évaluations faites par les organisations, ce qui constitue, selon elle, un risque en ce qui concerne la cohérence gouvernementale. Pour sa part, le SCT est d'avis que cette cohérence est assurée par la formation donnée, les services conseil offerts et les analyses qui peuvent être effectuées dans le contexte des demandes de révision des contingentements ministériels. La Commission croit que ces moyens ne sont pas suffisants et qu'un mécanisme d'assurance qualité additionnel doit être mis en place, en raison notamment du renouvellement des effectifs en gestion des ressources humaines qui engendre un risque accru d'erreur dans les évaluations.

Par ailleurs, au sein d'autres administrations publiques, plutôt que de faire l'objet de primes, la dimension de la complexité est intégrée dans la classification des emplois et reconnue par l'intermédiaire des échelles salariales afférentes. Dans une optique de révision continue de ses façons de faire, la Commission a recommandé au SCT de mener un exercice d'évaluation de la directive relative à la détermination du niveau de complexité des emplois. Une telle évaluation permettrait, selon la Commission, de porter un jugement éclairé sur la pertinence de cette directive et de guider le Conseil du trésor dans sa décision de maintenir ou de modifier la manière de reconnaître la complexité dans les emplois professionnels, telle qu'elle est appliquée depuis un peu plus de dix ans.

Les recommandations formulées au MCE et au ministère des Finances du Québec (MFQ)⁹ ont donné lieu à des progrès satisfaisants. Le suivi dans les autres organisations de même qu'au SCT est prévu pour décembre 2017.

9. La recommandation adressée au MFQ était de s'assurer de remplir et de signer les documents requis au moment opportun.

1.3 CONCLUSIONS RELATIVES À L'ÉTUDE SUR L'EMBAUCHE DES AGENTES ET DES AGENTS DE SECRÉTARIAT DANS LA FONCTION PUBLIQUE (SEPTEMBRE 2016)

Dans son étude sur l'embauche des agentes et des agents de secrétariat, la Commission avait comme objectif, d'une part, de tracer le portrait du recrutement du personnel de secrétariat dans la fonction publique depuis l'entrée en vigueur, le 17 avril 2012, de la *Directive sur la classification des agents de secrétariat*¹⁰ et, d'autre part, de mettre en évidence les raisons pour lesquelles leur embauche se révèle difficile.

La Commission a fait les constats suivants :

- une forte concurrence s'exerce entre les employeurs relativement au recrutement de personnel de secrétariat. En effet, la profession fait partie des 87 emplois les plus recherchés dans l'ensemble du Québec¹¹ et le taux de diplomation ne suffit pas à la demande. Les employeurs du secteur privé sont toutefois plus proactifs : ils vont à la rencontre des élèves directement dans les établissements d'enseignement afin de promouvoir les stages dans leurs organisations. La majorité obtient ainsi un emploi avant même d'avoir terminé le stage en question;
- outre la concurrence avec les secteurs privé, parapublic, municipal ainsi qu'avec le gouvernement fédéral, la fonction publique doit composer avec la concurrence interne entre les ministères et les organismes qui la composent;
- depuis 2002-2003, le personnel de secrétariat est celui qui connaît le plus haut taux de départs à la retraite;
- le bassin de main-d'œuvre pour ce personnel se trouve principalement chez les élèves qui obtiennent un diplôme d'études professionnelles, car les titulaires d'un diplôme d'études collégiales en techniques de bureautique visent un emploi de niveau technique;
- les centres de formation professionnelle connaissent peu la fonction publique. Avant avril 2012, leurs élèves n'étaient pas admissibles aux concours de recrutement du personnel de secrétariat. Par après, peu d'actions ont été mises en œuvre pour faire connaître la fonction publique et son mécanisme de recrutement¹²;
- la tenue de processus de qualification à date fixe n'est pas adaptée à la réalité des chercheurs d'emploi. Les finissantes et les finissants en secrétariat obtiennent leur diplôme à tout moment de l'année; dans le grand public, la recherche d'un emploi s'effectue en continu;
- le délai moyen entre la date de transmission d'une offre de service et la nomination est d'environ neuf mois dans la fonction publique. Ce délai est trop long considérant qu'une personne à la recherche d'un emploi accepte généralement l'offre de l'employeur qui procède le plus rapidement;
- les gestionnaires sont moyennement satisfaits de la qualité du français du personnel de secrétariat. Selon eux, les examens de sélection ne sont pas représentatifs du niveau de français requis pour l'emploi; l'accent est mis sur les cas d'exception, et le vocabulaire est peu adapté au contexte du travail à effectuer.

10. Cette directive a unifié, dans le même corps d'emploi, les agentes et les agents de secrétariat, classes 1 et 2, ainsi que les téléphonistes-réceptionnistes et les dactylographes.

11. EMPLOI QUÉBEC, INFORMATION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL (IMT), [En ligne], 2015, imt.emploiquebec.gouv.qc.ca (consulté le 23 septembre 2015).

12. À l'hiver 2016, lors de la tenue d'un processus de qualification destiné au personnel de secrétariat, le Centre de services partagés du Québec a tenu des activités de promotion qui incluaient la visite de certains centres de formation professionnelle.

L'étude a également permis de constater que de nombreuses personnes sont qualifiées pour occuper un emploi de secrétariat dans la fonction publique, mais que plusieurs, lorsqu'elles sont appelées pour une entrevue, refusent de s'y présenter, même pour un emploi régulier. D'aucuns estiment que les difficultés d'embauche s'expliquent en partie par l'offre salariale du secteur privé qui serait plus attrayante¹³. Les résultats d'un sondage mené auprès de candidates et de candidats à un emploi de secrétariat n'ont toutefois pas validé cette perception. Les principaux motifs de refus, que ce soit pour une entrevue ou une offre d'emploi, sont dans l'ordre : le lieu de travail, le fait que la personne occupe déjà un emploi et le statut d'emploi occasionnel (taux de refus de 59 %).

L'adoption de la Directive a permis la reconnaissance du diplôme d'études professionnelles et, par ricochet, l'augmentation du bassin de candidats. Une autre modification au cadre normatif a aussi introduit la possibilité de reconnaître jusqu'à cinq années d'expérience ou de scolarité additionnelles par rapport à celles qui sont prévues dans les conditions d'admission d'un processus de qualification.

Un nouveau cadre légal est également entré en vigueur en mai 2015, soit après la période à l'étude. Les changements apportés auront possiblement des répercussions à la fois sur le recrutement et l'attraction dans la fonction publique en général, mais aussi sur le personnel de secrétariat. Par exemple, les étudiants et les stagiaires peuvent dorénavant accéder à un emploi régulier ou occasionnel par l'entremise de processus de qualification particuliers¹⁴.

Des recommandations ont tout de même été formulées au SCT et au Centre de services partagés du Québec (CSPQ), à titre d'organismes de gouverne, à l'effet notamment :

- de privilégier la tenue de processus de qualification à durée indéterminée afin de permettre aux candidates et aux candidats de présenter leur candidature sans aucun délai (SCT et CSPQ);
- de promouvoir l'embauche d'étudiantes et d'étudiants ou de stagiaires ainsi que la tenue de processus de qualification particuliers pour doter les emplois en secrétariat (SCT);
- d'élaborer une stratégie promotionnelle auprès des élèves qui étudient en secrétariat ou en techniques de bureautique (CSPQ);
- de publiciser le nouveau processus de qualification afin de le faire mieux connaître des responsables d'établissements d'enseignement, des élèves et du grand public (SCT et CSPQ);
- d'examiner la pertinence de modifier l'examen de français dans la perspective de mieux répondre aux besoins des ministères et des organismes (SCT).

Le suivi de ces recommandations est en cours, mais il faut noter que le SCT a lancé, en juin 2017, une stratégie de promotion des emplois de la fonction publique du Québec, laquelle prévoit, entre autres, une bonification de l'image d'employeur ainsi que la création d'une équipe d'ambassadrices et d'ambassadeurs pour promouvoir la fonction publique, notamment auprès des établissements d'enseignement secondaire (formation professionnelle).

13. Selon l'Institut de la statistique du Québec, bien que l'on constate un certain retard sur le plan salarial, il y a parité entre l'Administration québécoise et le secteur privé si l'on considère la rémunération globale (salaire et avantages sociaux) du personnel de secrétariat.

14. La personne doit avoir achevé 60 % de son programme d'études. L'emploi doit notamment être en lien avec le programme d'études en question et durer au moins six mois.

2 CONCLUSIONS RELATIVES AUX MANDATS D'ENQUÊTE

En 2016-2017, la Commission a mené à terme 124 enquêtes, dont 57 portaient sur la vérification de l'admissibilité de candidates et de candidats à un processus de qualification. Parmi celles-ci, 17 (30 %) se sont avérées fondées (voir le tableau ci-dessous)¹⁵, c'est-à-dire que les personnes n'ont pas été admises alors qu'elles auraient dû l'être.

Répartition des non-conformités observées au regard de l'admissibilité de candidates et de candidats à un processus de qualification

MINISTÈRE OU ORGANISME VISÉ ^a	NOMBRE DE DOSSIERS EXAMINÉS	NOMBRE DE DOSSIERS NON CONFORMES	TAUX DE NON-CONFORMITÉ
CSPQ	27	9	33 %
CNESST	3	0	0 %
MJQ	2	1	50 %
MSSS	1	1	100 %
MSP	3	0	0 %
MIDI	2	0	0 %
MTMDET	5	0	0 %
MTESS	11	3	27 %
SAAQ	3	3	100 %
Total	57	17	30 %

a. La liste des acronymes est fournie à la page 4.

15. Au total, 36 des 124 enquêtes réalisées en 2016-2017 se sont avérées fondées (29 %).

À la suite de son enquête au ministère de la Justice du Québec (MJQ), la Commission a recommandé à celui-ci de reprendre la vérification de l'admissibilité de toutes les personnes qui avaient été refusées à un processus de qualification en vue de pourvoir des emplois d'attaché judiciaire, et de publier à nouveau l'appel de candidatures¹⁶. Dans ses conditions d'admission, le Ministère ne mentionnait pas la possibilité de compenser la scolarité manquante par de l'expérience pertinente ou par de la scolarité pertinente de niveau égal ou supérieur à celle qui était exigée.

De même, la Commission a recommandé à la SAAQ d'admettre tous les candidats refusés à un processus de qualification afin de pourvoir des emplois de contrôleur routier sous le motif qu'ils n'avaient pas la citoyenneté canadienne, et de procéder à une nouvelle publication de l'appel de candidatures visé¹⁷. En effet, avoir la citoyenneté canadienne est obligatoire pour être nommé à un emploi de contrôleur routier. Cependant, cette exigence n'a pas à être respectée au moment de l'inscription à un processus de qualification en vue de pourvoir des emplois de cette classe; seul le statut de résident permanent est requis. La Commission a également fait des recommandations au CSPQ, celui-ci ayant la responsabilité d'approuver tous les appels de candidatures de la fonction publique.

Tous les suivis de recommandations effectués à ce jour ont donné lieu à des progrès satisfaisants.

-
16. En réponse à la première recommandation, le MJQ a revu l'admissibilité d'environ 240 candidatures, parmi lesquelles plus d'une trentaine ont été jugées admissibles. Pour l'instant, l'appel de candidatures n'a pas été publié à nouveau (suivi en cours).
 17. Au total, 41 candidatures ont été révisées, parmi lesquelles 15 ont été admises. Lors du second affichage, 1 348 personnes se sont inscrites et 829 d'entre elles ont été admises.



CONCLUSION

Constats généraux

Emplois d'une durée inférieure à onze semaines – Les contournements perdurent dans ce cas précis. Au total, pour les dix entités vérifiées au cours des quatre premières années du cycle de vérification, 68 % des dossiers (54 sur 80) étaient non conformes sur le plan de la durée, de la prolongation ou du renouvellement des emplois. Pour les entités vérifiées en 2016-2017, 32 % des dossiers (10 sur 31) étaient non conformes, dont 3 sur 10 au MDDELCC (30 %) et 7 sur 17 (41 %) au MTESS.

En mai 2015¹⁸, la Commission avait recommandé au SCT d'effectuer un rappel auprès des ministères et des organismes quant aux règles applicables relativement à la durée, à la prolongation et au renouvellement des emplois d'une durée inférieure à onze semaines. Le rappel a été fait en novembre 2015, soit après la période vérifiée par la Commission au MDDELCC et au MTESS (du 1^{er} avril 2014 au 31 mars 2015).

Au même moment, en novembre 2015, la *Directive concernant les emplois occasionnels de la fonction publique* a été modifiée pour permettre de répartir, en 55 jours travaillés, de manière continue ou non, la durée initialement prévue de onze semaines, et ce, en vue de mieux répondre aux besoins discontinus de main-d'œuvre des ministères et des organismes.

La Commission espérait constater une baisse des non-conformités dans ses vérifications portant sur des périodes ultérieures au mois de novembre 2015. Malheureusement, deux des rapports produits à ce jour démontrent encore des taux de non-conformité élevés, allant de 56 % au ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports à 67 % au ministère de la Sécurité publique.

Promotions sans concours – La situation ne s'améliore pas en ce qui concerne les promotions sans concours (PSC). En 2011, 17 % des PSC vérifiées (25 sur 148) n'auraient pas dû être accordées¹⁹. Parmi les 47 PSC vérifiées au cours des cinq dernières années, 12 (25 %) n'auraient pas dû être accordées.

Selon les premiers constats d'une étude en cours, de nombreux gestionnaires perçoivent la PSC comme une forme de récompense ou de reconnaissance. D'autres s'en servent aux fins de rétention, alors qu'elle ne doit servir qu'à régulariser le classement d'un emploi à la suite d'un enrichissement des tâches. Les directions des ressources humaines sont cependant de plus en plus conscientisées à cet égard et les ministères et les organismes vérifiés semblent démontrer une véritable intention de s'amender. Selon le SCT, le recours à ce type de promotion serait en baisse.

18. QUÉBEC, COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE, *Rapport de vérification en matière de dotation et sur les promotions sans concours au Directeur général des élections du Québec, à l'Office québécois de la langue française et à la Régie du cinéma du Québec, Québec, CFP, mai 2015*, p. 9.

19. QUÉBEC, COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE, *Rapport de vérification sur les promotions sans concours*, Québec, CFP, 2011, p. 18.

Vérification de l'admissibilité – On a constaté un taux de non-conformité anormalement élevé au regard de la vérification de l'admissibilité de candidats à une réserve de candidatures au MFFP. De plus, à la suite de deux enquêtes, le MJQ et la SAAQ ont dû reprendre la vérification de l'admissibilité de plusieurs participants.

Des enquêtes réalisées en 2016-2017 ont également révélé un taux de non-conformité de 33 % dans la vérification de l'admissibilité faite par le CSPQ dans le contexte de divers processus de qualification. Préoccupée par le fait que ce dernier est l'organisme de gouverne en la matière, la Commission a décidé de procéder à une vérification ponctuelle, par échantillonnage, de l'admissibilité de candidates et de candidats à divers processus de qualification tenus par le CSPQ. Elle proposera des mesures correctives au besoin.

Gestion des emplois de complexité supérieure

La désignation à un emploi dit de complexité supérieure doit atteindre l'objectif premier de reconnaître la complexité d'un emploi et non d'octroyer l'équivalent d'une prime d'attraction ou de rétention.

Bien que les dossiers vérifiés aient révélé un taux de conformité élevé, certaines façons de faire peuvent semer le doute sur l'impartialité des décisions ayant mené à la désignation des personnes et remettre en cause l'intégrité du processus d'évaluation des emplois visés. En outre, le SCT n'effectue pas de vérifications ponctuelles des évaluations faites par les organisations. Cela constitue, selon la Commission, un risque sur le plan de la cohérence gouvernementale.

Par ailleurs, dans une optique de révision continue de ses façons de faire, la Commission a recommandé au SCT de mener un exercice d'évaluation de la directive relative à la détermination du niveau de complexité des emplois, et ce, afin de porter un jugement éclairé sur sa pertinence et de guider le Conseil du trésor dans sa décision de maintenir ou de modifier la manière de reconnaître la complexité dans les emplois professionnels.

Embauche des agentes et des agents de secrétariat

Pour pallier la forte concurrence qui s'exerce entre les employeurs relativement à l'embauche de personnel de secrétariat, la fonction publique doit être plus proactive dans ses démarches tant auprès des élèves que des établissements d'enseignement. Elle doit aussi mieux faire connaître ses processus d'embauche et s'assurer qu'ils sont adaptés à la réalité des personnes à la recherche d'un emploi.

Nouvelles approches en matière de surveillance

Dans un objectif d'amélioration continue afin de jouer plus efficacement son rôle et d'accroître son influence, la Commission a procédé à l'implantation de nouvelles approches en matière de surveillance. Celles-ci sont intégrées progressivement dans la planification de ses activités (voir l'annexe 1) :

- **La vérification ponctuelle** est une procédure de contrôle ciblée, portant sur un sujet précis, moins exhaustive, plus rapide et de moindre amplitude que la vérification formelle. Elle porte sur l'examen de quelques dossiers choisis aléatoirement et sur une période limitée qui peut être de moins d'une année budgétaire. Elle peut être suivie d'une vérification plus formelle selon l'ampleur des manquements constatés;
- **La déclaration du dirigeant** en matière de gestion des ressources humaines consiste en un formulaire qui peut être rempli seul ou simultanément à une vérification thématique : ce procédé peut être destiné à des entités non visées par cette dernière. La collecte de données est effectuée auprès de l'ensemble ou d'une partie significative des ministères et des organismes. Elle fournit un aperçu de la pratique concernant une activité. Le formulaire peut également servir au moment du suivi approfondi de vérifications antérieures;

- **L'enquête à l'initiative de la Commission** sert à évaluer l'application du cadre normatif ou des principes découlant de la Loi sur la fonction publique. Par exemple, les désignations à titre provisoire dans des emplois de cadre ont déjà fait l'objet d'une vérification et d'un suivi approfondi qui ont conclu à la persistance d'anomalies, sources d'iniquité. Une enquête permettra, en examinant l'ensemble des désignations à titre provisoire d'une organisation, d'en établir la conformité;
- **Le suivi approfondi et détaillé des recommandations** permet d'apprécier de façon plus précise dans quelle mesure les recommandations ont été mises en œuvre et, le cas échéant, d'évaluer si elles ont effectivement mené à la correction des lacunes relevées à l'époque (vérification de l'état des pratiques). S'appliquant aux vérifications aussi bien qu'aux enquêtes, il peut faire suite à un suivi allégé qui n'a pas démontré de progrès satisfaisants dans l'application des recommandations. Le suivi approfondi et détaillé peut également remplacer un suivi allégé lorsque d'importantes anomalies ont été observées ou que les recommandations formulées par la Commission sont considérées comme majeures.

ANNEXE 1

PLANIFICATION DES ACTIVITÉS DE SURVEILLANCE POUR L'ANNÉE 2017-2018

ACTIVITÉS RÉGULIÈRES DE VÉRIFICATION OU D'ÉTUDE	TAILLE DES ORGANISATIONS VISÉES ^a (TYPE DE VÉRIFICATION OU D'ÉTUDE)	ÉTAT D'AVANCEMENT DES TRAVAUX
Vérification en matière de dotation au CSPQ	Grande (vérification ministérielle)	Terminés
Vérification en matière de dotation au CPQ	Moyenne (vérification ministérielle)	Terminés
Vérification en matière de dotation et sur les ressources externes contractuelles au MTMDET	Grande (vérification ministérielle)	Terminés
Vérification en matière de dotation au MSP	Grande (vérification ministérielle)	Terminés
Vérification en matière de dotation et sur les ressources externes contractuelles à la SAAQ	Grande (vérification ministérielle)	En cours
Vérification en matière de dotation à la SHQ	Petite (vérification ministérielle)	En cours
Étude sur les promotions à la suite de la réévaluation d'un emploi	Tailles diverses (étude horizontale)	En cours
Étude sur l'intégrité du processus de dotation des emplois étudiants dans la fonction publique ^b	Tailles diverses (étude horizontale)	En cours
Étude sur l'efficacité du système de recrutement et de dotation en ligne ^b	Tailles diverses (étude horizontale)	À venir
AUTRES ACTIVITÉS DE SURVEILLANCE		
Déclaration de dirigeants sur la gestion des emplois de complexité supérieure	Tailles diverses (déclaration en matière de gestion des ressources humaines)	À venir
Vérification des pratiques relatives à l'évaluation du rendement et à l'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel dans diverses organisations	Tailles diverses (vérification ponctuelle)	En cours
Vérification du processus de vérification de l'admissibilité à divers processus de qualification au CSPQ	Tailles diverses (vérification ponctuelle)	À venir
Enquête sur les désignations à titre provisoire dans des emplois de cadre dans diverses organisations	Tailles diverses (enquête à l'initiative de la Commission)	En cours
Enquête sur les promotions à la suite de la réévaluation d'un emploi dans diverses organisations	Tailles diverses (enquête à l'initiative de la Commission)	En cours
Enquête sur les nominations à des emplois occasionnels d'une durée maximale de 55 jours dans diverses organisations	Tailles diverses (enquête à l'initiative de la Commission)	En cours
Enquête sur les contrats de service assimilables à des contrats de travail dans diverses organisations	Tailles diverses (enquête à l'initiative de la Commission)	En cours
Suivi de vérification en matière de promotion à la suite de la réévaluation d'un emploi au MAPAQ	Grande (suivi approfondi de recommandations)	Terminés
Suivi de vérification en matière de dotation au MDDELCC	Grande (suivi approfondi de recommandations)	À venir

- a. La Commission considère qu'un ministère ou un organisme est de grande taille s'il comporte 1 500 ETC ou plus; de taille moyenne s'il compte de 500 à 1 499 ETC; de petite taille, de 100 à 499 ETC; et de très petite taille, moins de 100 ETC. La taille est celle qui est établie au moment de la vérification.
- b. Mandat qui débute en 2017-2018 et qui se poursuivra en 2018-2019.

ANNEXE 2

APPLICATION ET SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Lorsque des recommandations leur sont adressées, les organisations doivent élaborer un plan d'action dans les trois mois suivant la publication du rapport. Un an après cette publication, la Commission fait un suivi afin de s'assurer de la mise en œuvre du plan d'action.

Le tableau ci-dessous présente le résultat des suivis de recommandations réalisés au 30 septembre 2017.

ACTIVITÉ DE VÉRIFICATION OU D'ÉTUDE	MINISTÈRE OU ORGANISME VISÉ ^a	NOMBRE DE RECOMMANDATIONS FORMULÉES	RECOMMANDATIONS QUI ONT FAIT L'OBJET D'UN SUIVI (SUIVI EN COURS OU À VENIR [*])	RECOMMANDATIONS QUI ONT DONNÉ LIEU À DES PROGRÈS SATISFAISANTS ^c	
				NOMBRE	TAUX
Dotation et PSC	ANQ	6	6	6	100 %
	MDDELCC	7	*		
	MFFP	9	*		
	MJQ	7	7	6 ^d	86 %
	MTESS	6	*		
	OQLF	6	*		
	SCT ^b	4	3	3	100 %
Gestion des emplois de complexité supérieure	CNESST	3	*		
	MCE	3	3	3	100 %
	MERN	2	*		
	MFQ	1	1	1	100 %
	SAAQ	3	*		
	SCT ^b	5	*		
	SHQ	3	*		
Embauche des agentes et des agents de secrétariat	CSPQ ^b	5	*		
	SCT ^b	7	*		
Contrats de services assimilables à des contrats de travail – phase II (suivi en cours au moment de la publication du rapport <i>Maintenir la vigilance</i> ¹)	MIDI	1	1	1	100 %
	CSST	1	1	1	100 %
Gestion des stages probatoires du personnel d'encadrement (suivi en cours au moment de la publication du rapport <i>Maintenir la vigilance</i> ²)	MESS	3	3	3	100 %
	MSP	3	*		
	SCT ^b	4	4	4	100 %
	SQ	3	*		
TOTAL		92	29	28	96 %

- La liste des acronymes est fournie à la page 4. Ils sont inscrits ici tels qu'ils étaient au moment de la vérification.
- En tant qu'organisme de gouverne.
- Les progrès sont jugés satisfaisants lorsque les recommandations sont mises en œuvre complètement ou presque.
- Le MJQ n'a pas adhéré à la recommandation visant à réviser l'attribution d'une PSC non conforme et n'a mis en place aucune mesure pour y donner suite. Il admet toutefois qu'une « prudence devra être exercée dans l'application des conditions encadrant le processus d'exception de la promotion sans concours ».

- QUÉBEC, COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE, *Maintenir la vigilance, Rapport sur les activités de surveillance de la Commission de la fonction publique au cours de la période 2012-2013 à 2015-2016*, Québec, CFP, octobre 2016, p. 16.
- Ibid, p. 18.

**Commission
de la fonction
publique**

Québec 

418 643-1425

Sans frais **1 800 432-0432**

Télécopieur **418 643-7264**

cfp@cfp.gouv.qc.ca

800, place D'Youville, 7^e étage

Québec (Québec) G1R 3P4

www.cfp.gouv.qc.ca