

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE



RAPPORT DE VÉRIFICATION EN MATIÈRE DE DOTATION Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques

MARS 2017

ÉQUIPE DE VÉRIFICATION

Michel Boivin

Ralitsa Dimova

Isabelle Pageot

SOUS LA SUPERVISION DE

Lucie Robitaille, directrice générale des activités
de surveillance et du greffe

Le présent rapport peut être consulté dans le site Web
de la Commission de la fonction publique :

www.cfp.gouv.qc.ca

Le masculin générique est 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 – 2017

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-77631-4 (version PDF)

© Gouvernement du Québec, 2017

CONTEXTE

En 2012, la Commission de la fonction publique a commencé une série de vérifications en matière de dotation en personnel, dans les ministères et les organismes, afin de s'assurer de l'intégrité des processus utilisés. De l'avis de la Commission, ces vérifications sont nécessaires compte tenu des risques relatifs aux activités de dotation au regard des principes promus par la *Loi sur la fonction publique* (la Loi), soit l'équité, l'impartialité, la transparence, l'efficience, le mérite et l'égalité d'accès aux emplois de la fonction publique. Le respect de ces principes permet de préserver la confiance des citoyens dans le système de recrutement et de promotion de la fonction publique québécoise, et celle des fonctionnaires au regard de l'impartialité et de l'équité des décisions les concernant en matière de gestion des ressources humaines.

OBJECTIF, PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE

L'objectif de la vérification menée auprès du ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC) était d'évaluer l'application du cadre normatif concernant la dotation en personnel ainsi que le respect des principes de la Loi. La période couverte par cette vérification s'étend du 1er avril 2014 au 31 mars 2015. Les travaux se sont déroulés de février à octobre 2016. La Commission a examiné les processus visés en tenant compte du cadre normatif applicable à la période en question. Toutefois, un certain nombre d'analyses et de constats peuvent porter sur des situations antérieures ou postérieures, mais qui ont un impact sur cette période. À noter que des modifications à la Loi, en vigueur depuis le 29 mai 2015, introduisent des changements majeurs dans le processus de dotation en personnel. Les recommandations tiennent compte de ces changements.

Les données fournies par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) et par le Centre de services partagés du Québec ont permis de déterminer la population ciblée pour chacun des volets. Par la suite, dans chaque cas, un plan d'échantillonnage aléatoire simple a été utilisé pour la sélection de l'échantillon. La taille de celui-ci a été déterminée de telle sorte que, au niveau de confiance de 90 %, la marge d'erreur maximale soit d'au plus 10 %. Dans la présentation des résultats, un dossier peut comporter plus d'une nomination. L'échantillon choisi est indiqué pour chacun des volets.

La vérification porte sur les trois volets suivants :

- les concours et les réserves de candidatures¹;
- les promotions sans concours (PSC)²;
- les nominations à des emplois réguliers et occasionnels.

¹. Depuis l'entrée en vigueur, le 29 mai 2015, du *Règlement concernant le processus de qualification et les personnes qualifiées*, ceux-ci ont été remplacés par les processus de qualification;

². Depuis l'entrée en vigueur, le 10 novembre 2016, du *Règlement sur la promotion à la suite de la réévaluation d'un emploi*, le terme employé est « *promotion à la suite de la réévaluation d'un emploi* ».

L'annexe 1 de ce document expose les critères de vérification retenus pour les trois volets examinés.

Il est à noter que les critères analysés par la Commission au cours de la vérification ne se limitent pas à ceux énumérés dans le rapport. Les éléments qui ont été jugés conformes ou sans objet n'y figurent pas.

RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

La vérification tenue au MDDELCC a fait ressortir que des efforts sont à investir tant en ce qui concerne la tenue de concours et de PSC que les nominations à partir de listes de déclaration d'aptitudes (LDA) et les nominations faisant exception au processus de recrutement de l'employé occasionnel. Il est nécessaire de revoir certaines pratiques et façons de faire puisqu'elles vont à l'encontre des principes de la Loi et des procédures établies. La confiance des citoyens dans le système de recrutement et de promotion dans la fonction publique peut donc être compromise, tout comme celle des fonctionnaires au regard de l'impartialité et de l'équité des décisions qui les concernent.

Les dossiers de concours vérifiés présentaient des lacunes principalement au niveau de la documentation permettant de démontrer le respect des procédures, telles que l'élaboration des *Guides d'évaluation* et la présence dans les dossiers de LDA approuvées. De plus, un candidat sur quarante-neuf a été admis au concours alors qu'il ne respectait pas les conditions d'admission.

Au chapitre des PSC, dans un dossier, la personne ayant obtenu une promotion n'était pas admissible à la classe d'emplois, une exigence de la Loi afin d'enclencher une PSC, alors que dans un autre dossier, l'admissibilité n'avait pas été vérifiée correctement. Dans ce dernier cas, la personne était, dans les faits, admissible à la nouvelle classe d'emplois, mais le dossier ne contenait pas le diplôme permettant de l'attester. De plus, deux dossiers ne respectaient pas une des six conditions du *Règlement sur la promotion sans concours* qui doivent obligatoirement être remplies. Au total, trois des sept PSC analysées n'auraient pas dû être accordées. Dans un de ces dossiers, rien ne démontre que la personne qui a été déclarée apte a fait l'objet d'une évaluation d'aptitudes selon les règles établies par le SCT, comme l'exige la Loi. S'ajoutent à ces constats plusieurs autres éléments non conformes des dossiers de PSC, concernant notamment les conditions et les pratiques recommandées du document *Promotion sans concours - Guide d'application*, ce qui amène la Commission à inciter le MDDELCC à prendre des mesures visant à corriger ces pratiques, et ce, de façon prioritaire.

Pour ce qui est des nominations à partir de LDA, des irrégularités ont été relevées à cet égard également. Ainsi, 16 % des dossiers ont été considérés comme non conformes au regard de l'article 38 du *Règlement sur la tenue de concours* qui stipule qu'une LDA n'est valide que pour les utilisations annoncées lors de l'appel de candidatures. Dans deux de ces dossiers (4 %), les LDA

utilisées ne correspondaient pas aux attributions décrites dans les descriptions d'emploi, alors que 12 % ne comportaient aucun document permettant à la Commission de se prononcer à ce sujet.

Les nominations à des emplois faisant exception au processus de recrutement de l'employé occasionnel, quant à elles, présentaient des irrégularités liées à la durée (20 %) et au renouvellement (20 %) des emplois d'une durée inférieure à onze semaines. De plus, l'admissibilité d'une personne ayant obtenu une nomination dans une classe d'emplois exemptée n'a pas été vérifiée correctement, mais la Commission a été en mesure de s'assurer que cette personne était admissible à la classe d'emplois.

À la suite de l'analyse des différents types de dossiers dans le cadre de la présente vérification, un constat général se dégage en lien avec la tenue des dossiers. Ainsi, l'absence de plusieurs documents et la présence de documents incomplets démontrent un certain manque de rigueur à cet égard. De l'avis de la Commission, cette situation met le MDDELCC à risque puisqu'elle est susceptible de soulever un sérieux doute quant à l'intégrité des procédures suivies.

En résumé, les constats de la Commission ont mis en lumière que les pratiques liées à la dotation au MDDELCC nécessitent une attention particulière afin de les rendre conformes au cadre normatif en la matière. C'est le cas principalement des pratiques liées aux PSC, mais aussi à la tenue des concours et aux nominations à des emplois réguliers et occasionnels. Il en va de même en ce qui concerne la tenue des dossiers sur une base générale. Des recommandations sont formulées à cet effet.

CONCOURS ET RÉSERVES DE CANDIDATURES

Échantillon : 49 dossiers³ (quatre concours de promotion)

COMITÉ D'ÉVALUATION ET PERSONNES-RESSOURCES

CRITÈRE DE VÉRIFICATION	Présence du document sur la composition du comité d'évaluation ou les personnes-ressources
EXPLICATION	Cet élément assure la crédibilité du processus. L'absence du document peut susciter un questionnement sur la validité du processus.
CONSTAT DE NON-CONFORMITÉ	Dans un des processus analysés (25 %), le document <i>Composition du comité de sélection</i> n'était pas disponible, ni aucun autre document contenant les renseignements nécessaires. Or, le <i>Guide sur la tenue de concours de recrutement et de promotion</i> indique que ce formulaire devrait être rempli, signé par la personne autorisée et classé au dossier. Les renseignements qui y sont consignés permettent d'évaluer si la composition du comité d'évaluation est faite dans le respect des principes de la Loi.
RECOMMANDATION	Voir la recommandation 8 dans la section Recommandations.

VÉRIFICATION DE L'ADMISSIBILITÉ AU CONCOURS

CRITÈRE DE VÉRIFICATION	Vérification de l'admissibilité du candidat
EXPLICATION	La vérification de l'admissibilité de façon objective et uniforme assure impartialité et équité pour tous les candidats. L'évaluation doit être basée sur le mérite.
CONSTAT DE NON-CONFORMITÉ	Un candidat (2 %) a été admis au concours alors qu'il ne répondait pas aux conditions d'admission.
RECOMMANDATION	Voir la recommandation 2 dans la section Recommandations.

³ Conformément à son calendrier de conservation, le MDDELCC n'avait plus en sa possession les dossiers des candidats non admis et de ceux n'ayant pas réussi la procédure d'évaluation.

GUIDE ET PROCÉDURE D'ÉVALUATION

CRITÈRE DE VÉRIFICATION	Élaboration du <i>Guide d'évaluation</i> ⁴ préalablement à l'administration des moyens d'évaluation
EXPLICATION	Le <i>Guide d'évaluation</i> conçu préalablement à l'administration des moyens d'évaluation garantit l'impartialité du processus et permet de documenter les décisions prises. Il vise également une évaluation impartiale et équitable.
CONSTAT DE NON-CONFORMITÉ	Dans trois des quatre processus analysés (75 %), le formulaire <i>Guide d'évaluation</i> n'était pas complet. Ainsi, dans deux cas, il n'était ni signé, ni daté, alors que dans le dernier, il portait une date, mais il n'était pas signé. Cette situation est susceptible de soulever un questionnement quant à la validité des procédures suivies. En effet, la signature du formulaire <i>Guide d'évaluation</i> permet d'attester, entre autres, le caractère final du document et le fait que son contenu a été approuvé dans le cadre du processus visé.
RECOMMANDATION	Voir les recommandations 1 et 8 dans la section Recommandations.

LISTE DE DÉCLARATION D'APTITUDES

CRITÈRE DE VÉRIFICATION	Constitution de la LDA (approbation de la LDA par une personne autorisée, date de prise d'effet)
EXPLICATION	La constitution de la LDA est une étape importante permettant d'officialiser la qualification des candidats. Selon l'article 36 du <i>Règlement sur la tenue de concours</i> , une LDA prend effet à la date de son approbation par une personne autorisée.
CONSTAT DE NON-CONFORMITÉ	Dans un des quatre processus analysés (25 %), la LDA n'était pas datée ni approuvée. Dans deux autres processus (50 %), la LDA approuvée n'était pas au dossier, mais a été soumise par le MDDELCC postérieurement.
RECOMMANDATION	Voir la recommandation 8 dans la section Recommandations.

Les quatorze autres critères vérifiés concernant les concours et réserves de candidatures étaient conformes ou sans objet.

⁴. À la suite des modifications des processus liés à la dotation des emplois, le formulaire *Guide d'évaluation* a été remplacé par le formulaire *Procédure d'évaluation*.

PROMOTIONS SANS CONCOURS

Échantillon : 7 dossiers de PSC (les PSC représentent 30 % des 23 promotions accordées au MDDELCC pendant la période vérifiée).

APPLICATION DE L'ARTICLE 42 DE LA LOI ET RESPECT DES SIX CONDITIONS DU RÈGLEMENT SUR LA PROMOTION SANS CONCOURS

CRITÈRE DE VÉRIFICATION	Respect des conditions d'admission à la nouvelle classe d'emplois (article 42 de la Loi)
EXPLICATION	Le candidat doit remplir les conditions d'admission, notamment la scolarité et l'expérience requises pour accéder à la classe d'emplois visée.
CONSTAT DE NON-CONFORMITÉ	Dans un dossier (14 %), le candidat ne possédait pas l'expérience nécessaire; il n'était donc pas admissible à la nouvelle classe d'emplois. Dans un autre dossier, le MDDELCC n'avait pas vérifié adéquatement l'admissibilité de la personne à la nouvelle classe d'emplois. Ainsi, le diplôme nécessaire n'était pas au dossier, mais à la demande de la Commission celui-ci a été soumis postérieurement.
RECOMMANDATION	Voir les recommandations 3 et 4 dans la section Recommandations.
CRITÈRE DE VÉRIFICATION	Respect des six conditions du <i>Règlement sur la promotion sans concours</i>
EXPLICATION	Le respect des six conditions du <i>Règlement sur la promotion sans concours</i> est obligatoire afin de procéder à une promotion sans concours. Le non-respect de ces conditions remet en cause la validité du processus.
CONSTAT DE NON-CONFORMITÉ	Deux dossiers de PSC (29 %) comportaient des irrégularités au regard du <i>Règlement sur la promotion sans concours</i> . Dans le premier dossier, c'est la première condition du <i>Règlement sur la promotion sans concours</i> , énonçant que la réévaluation de l'emploi doit être en tout ou en partie le résultat d'un enrichissement des tâches principales et habituelles de l'emploi, qui n'était pas respectée. Il s'agit d'un employé qui occupait initialement un poste d'agent de secrétariat qui a été promu à titre de technicien en administration sans conserver une partie significative de ses anciennes tâches. Il s'agit d'un

	<p>changement d'emploi plutôt que d'un enrichissement de son ancien emploi.</p> <p>Dans le deuxième dossier, la PSC ne respectait pas les exigences de la cinquième condition du <i>Règlement sur la promotion sans concours</i> qui indique que des responsabilités de direction de personnel ne doivent pas être introduites pour une première fois. Dans ce dossier, l'employé a été promu chef d'équipe dans un emploi de niveau technique.</p>
RECOMMANDATION	Voir les recommandations 3 et 4 dans la section Recommandations.

CONDITIONS DU DOCUMENT *PROMOTION SANS CONCOURS – GUIDE D'APPLICATION*

CRITÈRE DE VÉRIFICATION	Respect des conditions prévues dans le document <i>Promotion sans concours - Guide d'application</i>
EXPLICATION	Le respect des conditions prévues dans le document <i>Promotion sans concours – Guide d'application</i> est nécessaire pour assurer la transparence et l'équité à chacune des étapes de la PSC.
CONSTAT DE NON-CONFORMITÉ	<p>Deux dossiers (29 %) présentaient des irrégularités en ce qui concerne le respect des conditions du document <i>Promotion sans concours - Guide d'application</i> :</p> <p>Aucun guide d'évaluation n'étant présent dans un des dossiers de PSC vérifiés, le MDDELCC n'a pas été en mesure de démontrer que les conditions suivantes ont été respectées dans ce dossier : la prépondérance accordée à la vérification des habiletés de base de la classe d'emplois visée, l'utilisation des moyens d'évaluation appropriés, l'application de critères d'évaluation en étroite relation avec la classe d'emplois, l'utilisation des examens écrits du CSPQ et le respect des seuils de passage recommandés. N'ayant pas été en mesure de s'assurer que d'autres moyens d'évaluation qu'une évaluation orale ont été administrés, la Commission considère cette situation préoccupante. Rien ne démontre que l'employé déclaré apte a fait l'objet d'une évaluation d'aptitudes selon les règles établies par le SCT, comme l'exige l'article 42 de la Loi. D'ailleurs, ce dossier a été considéré comme non conforme à plusieurs égards notamment en raison du fait qu'il ne contenait pas les renseignements nécessaires, dont certains sont</p>

	essentiels à la tenue d'une PSC. Dans le deuxième dossier, le MDDELCC n'a pas appliqué le seuil de passage recommandé pour un des moyens d'évaluation utilisés. Cela n'a toutefois pas eu d'incidence sur la réussite de la personne puisque celle-ci a obtenu une note supérieure au seuil de passage qui aurait dû être appliqué.
RECOMMANDATION	Voir la recommandation 4 dans la section Recommandations.

PRATIQUES RECOMMANDÉES DU DOCUMENT *PROMOTION SANS CONCOURS - GUIDE D'APPLICATION*

CRITÈRE DE VÉRIFICATION	Respect des pratiques recommandées concernant les examens, notamment en ce qui concerne le nombre d'examens, les examens non éliminatoires et l'exclusion de l'expérience acquise dans l'emploi
EXPLICATION	Les pratiques prévues dans le document <i>Promotion sans concours - Guide d'application</i> devraient être respectées par souci de transparence et d'impartialité.
CONSTAT DE NON-CONFORMITÉ	Comme il a été mentionné au point précédent, étant donné qu'un des dossiers (14 %) ne comportait pas la documentation nécessaire, la Commission n'a pas été en mesure de s'assurer que ces éléments ont été respectés lors de la PSC.
RECOMMANDATION	Voir la recommandation 4 dans la section Recommandations.

CRITÈRE DE VÉRIFICATION	Valeur relative des moyens d'évaluation et seuil de passage global (définitif) déterminés avant l'utilisation des moyens
EXPLICATION	Il est nécessaire de déterminer ces éléments préalablement à l'utilisation des moyens d'évaluation pour s'assurer du caractère impartial de la procédure et pour démontrer l'intégrité et la transparence du processus.
CONSTAT DE NON-CONFORMITÉ	Dans cinq dossiers sur sept (71 %), la détermination de la valeur des moyens d'évaluation n'a pas été démontrée en raison de l'absence de documents ou de documents incomplets. Pour ce qui est de la détermination du seuil de passage global avant l'utilisation des moyens d'évaluation, cet élément a été considéré comme non conforme dans cinq

dossiers sur sept (71 %). Ceci s'explique par l'absence de documentation pertinente ou d'inscription à cet effet dans le formulaire *Guide d'évaluation*. De l'avis de la Commission, il est important d'indiquer le seuil de passage global dans le formulaire *Guide d'évaluation*, comme recommandé dans le document *Promotion sans concours - Guide d'application*. Cela permet de s'assurer de l'application stricte du processus et d'éviter les erreurs.

RECOMMANDATION Voir la recommandation 4 dans la section Recommandations.

CRITÈRE DE VÉRIFICATION Présence au sein du comité d'évaluation d'au moins deux membres ayant un classement supérieur

EXPLICATION La présence d'au moins deux membres du comité ayant un niveau de classement supérieur assure la crédibilité du processus.

CONSTAT DE NON-CONFORMITÉ Dans cinq des sept processus analysés (71 %), cette pratique recommandée n'a pas été suivie.

RECOMMANDATION Voir la recommandation 4 dans la section Recommandations.

CRITÈRE DE VÉRIFICATION Critères utilisés lors du transfert des résultats identiques à ceux requis pour exercer l'emploi

EXPLICATION Le transfert de résultats autres que les critères identiques nécessaires à l'emploi aurait pour effet d'invalider l'évaluation.

CONSTAT DE NON-CONFORMITÉ Étant donné qu'un dossier (14 %) ne comportait pas de *Guide d'évaluation* et qu'il n'a pas été possible de savoir si le dossier comportait un transfert de résultats, la Commission n'a pas été en mesure de s'assurer que cet élément a été respecté. Il en va de même en ce qui concerne les deux autres critères vérifiés liés au transfert de résultats.

RECOMMANDATION Voir la recommandation 4 dans la section Recommandations.

CRITÈRE DE VÉRIFICATION	Utilisation du seuil de passage recommandé pour la PSC lors du transfert des résultats
EXPLICATION	Si le seuil de passage recommandé pour une PSC n'est pas utilisé, cela peut avoir pour effet d'avantager ou de désavantager le candidat.
CONSTAT DE NON-CONFORMITÉ	En plus du dossier mentionné au point précédent, un autre dossier comportait une erreur dans l'application du seuil de passage recommandé pour un des moyens d'évaluation. Toutefois, la personne ayant obtenu une note supérieure au seuil de passage qui aurait dû être appliqué, il n'y a pas eu d'incidence sur le processus.
RECOMMANDATION	Voir la recommandation 4 dans la section Recommandations.

CRITÈRE DE VÉRIFICATION	Application du transfert de résultats (absence de transfert d'échec)
EXPLICATION	Cet élément fait partie des pratiques recommandées dans le document <i>Promotion sans concours - Guide d'application</i> .
CONSTAT DE NON-CONFORMITÉ	L'absence d'information dans le dossier mentionné aux points précédents quant à un possible transfert de résultat entraîne une situation de non-conformité au regard de ce critère.
RECOMMANDATION	Voir la recommandation 4 dans la section Recommandations

DOSSIER MINISTÉRIEL

CRITÈRE DE VÉRIFICATION	Présence du document démontrant le respect des six conditions du <i>Règlement sur la promotion sans concours</i>
EXPLICATION	Ce document dûment complété permet de vérifier le respect des conditions prévues au <i>Règlement sur la promotion sans concours</i> .
CONSTAT DE NON-CONFORMITÉ	Dans deux dossiers (29 %), le document démontrant le respect des six conditions du <i>Règlement sur la promotion sans concours</i> n'était ni daté, ni signé. Dans un des deux dossiers, le document signé et daté a été fourni postérieurement.
RECOMMANDATION	Voir la recommandation 4 dans la section Recommandations.

CRITÈRE DE VÉRIFICATION	Description de l'emploi initial, dûment signée et évaluée par les personnes autorisées
EXPLICATION	L'absence de la description de l'emploi initial ne permet pas d'évaluer l'enrichissement des tâches. Un document incomplet est susceptible de soulever un doute sur l'intégrité du processus.
CONSTAT DE NON-CONFORMITÉ	Dans la quasi-totalité des dossiers, soit dans six dossiers sur sept (86 %), la description de l'emploi initial était incomplète. Différents éléments étaient manquants, notamment la détermination du niveau de l'emploi, des signatures et des dates.
RECOMMANDATION	Voir la recommandation 4 dans la section Recommandations.
CRITÈRE DE VÉRIFICATION	Description de l'emploi réévalué, dûment signée et évaluée par les personnes autorisées
EXPLICATION	L'absence de la description de l'emploi réévalué ne permet pas d'évaluer l'enrichissement des tâches. Un document incomplet est susceptible de soulever un doute sur l'intégrité du processus.
CONSTAT DE NON-CONFORMITÉ	Dans cinq dossiers (71 %), la description de l'emploi réévalué était incomplète. Différents éléments étaient manquants, notamment la détermination du niveau de l'emploi, des signatures, des dates.
RECOMMANDATION	Voir la recommandation 4 dans la section Recommandations
CRITÈRE DE VÉRIFICATION	Présence des organigrammes (avant et après)
EXPLICATION	Les organigrammes permettent de retracer les changements à la structure organisationnelle, le cas échéant. Ils contribuent à s'assurer de la conformité des PSC.
CONSTAT DE NON-CONFORMITÉ	Un dossier sur les sept analysés (14 %) ne comportait pas, au moment de la collecte de données, d'organigramme avant la réévaluation de l'emploi. Celui-ci a été fourni postérieurement.
RECOMMANDATION	Voir la recommandation 4 dans la section Recommandations.

CRITÈRE DE VÉRIFICATION	Présence du formulaire de composition du comité d'évaluation dûment rempli
EXPLICATION	Le document <i>Promotion sans concours – Guide d'application</i> contient des indications quant à la composition du comité d'évaluation. Leur respect permet de démontrer l'intégrité et l'impartialité du processus.
CONSTAT DE NON-CONFORMITÉ	Dans cinq dossiers (71 %), le formulaire de composition du comité d'évaluation était manquant ou incomplet.
RECOMMANDATION	Voir la recommandation 4 dans la section Recommandations.

CRITÈRE DE VÉRIFICATION	Formulaire <i>Guide d'évaluation</i> approuvé par une personne autorisée
EXPLICATION	Le formulaire <i>Guide d'évaluation</i> est nécessaire afin de démontrer le respect des pratiques en matière d'évaluation des candidats. Il importe de démontrer le caractère final du <i>Guide d'évaluation</i> appliqué et le fait que son contenu a été approuvé dans le cadre du processus visé.
CONSTAT DE NON-CONFORMITÉ	Tous les dossiers présentaient des lacunes à cet égard. Un des dossiers de PSC ne comportait pas de formulaire <i>Guide d'évaluation</i> , tandis que ceux qui étaient présents dans les autres dossiers étaient incomplets. À titre d'exemple, ils ne comportaient pas de date, de signature ou d'indication quant aux moyens d'évaluation utilisés. La Commission souligne que le choix quant aux critères et aux moyens d'évaluation doit être consigné dans le formulaire <i>Guide d'évaluation</i> , et ce, préalablement à l'administration des examens.
RECOMMANDATION	Voir la recommandation 4 dans la section Recommandations.

CRITÈRE DE VÉRIFICATION	Présence du rapport d'analyse des résultats et de la recommandation du CGRH
EXPLICATION	Le rapport d'analyse des résultats et la recommandation du CGRH sont nécessaires afin de démontrer le respect des pratiques en matière d'évaluation des candidats.
CONSTAT DE NON-CONFORMITÉ	Le rapport d'analyse des résultats était absent de trois dossiers (43 %). Dans un dossier (14 %), la pondération indiquée dans le rapport d'analyse des résultats ne correspondait pas à celle

indiquée au guide d'évaluation, mais cette erreur n'a pas eu d'incidence sur la réussite de la personne.

RECOMMANDATION Voir la recommandation 4 dans la section Recommandations

CRITÈRE DE VÉRIFICATION LDA ou lettre attestant de la déclaration d'aptitudes à la nouvelle classe d'emplois ou de l'échec, dûment signée par la personne autorisée

EXPLICATION Ce document atteste l'admissibilité de la personne à la classe d'emplois et constitue la prémisse à la nomination.

CONSTAT DE NON-CONFORMITÉ Dans deux cas sur sept (29 %), la LDA était manquante.

RECOMMANDATION Voir la recommandation 4 dans la section Recommandations.

CARACTÈRE NON RÉTROACTIF DES PROMOTIONS SANS CONCOURS

CRITÈRE DE VÉRIFICATION Caractère non rétroactif de la nomination

EXPLICATION L'article 42 de la Loi précise qu'un fonctionnaire peut être promu s'il est déclaré apte. Une nomination ne peut ainsi survenir avant la date de déclaration d'aptitudes. Le non-respect de cette règle entraîne un avantage pécuniaire indu.

CONSTAT DE NON-CONFORMITÉ Deux dossiers (29 %) ont été considérés comme non conformes. Dans le premier dossier, la nomination a eu lieu à une date antérieure à la date de correction d'un des moyens d'évaluation. Dans le deuxième dossier, la Commission n'a pas été en mesure de s'assurer que la nomination ne présente pas un caractère rétroactif, car la LDA n'était pas dans le dossier.

RECOMMANDATION Voir la recommandation 4 dans la section Recommandations.

Les sept autres critères vérifiés concernant les PSC étaient conformes ou sans objet.

NOMINATIONS À DES EMPLOIS RÉGULIERS ET OCCASIONNELS

NOMINATIONS À PARTIR DE LDA

Échantillon : 49 dossiers

CRITÈRE DE VÉRIFICATION	Utilisation prévue des LDA selon l'appel de candidatures
EXPLICATION	Selon l'article 38 du <i>Règlement sur la tenue de concours</i> , « une liste de déclaration d'aptitudes n'est valide que pour les utilisations annoncées lors de l'appel de candidatures ». Il s'agit d'une obligation légale que les ministères et les organismes doivent respecter.
CONSTAT DE NON-CONFORMITÉ	<p>Dans deux dossiers (4 %), l'application de l'article 38 du <i>Règlement sur la tenue de concours</i> n'était pas conforme. Ces deux nominations ne respectaient pas cette disposition puisqu'elles ont été effectuées à partir de LDA qui ne correspondaient pas aux attributions décrites dans les descriptions d'emploi. Dans le premier dossier, la personne a été nommée à partir d'une LDA d'agent de recherche et de planification socio-économique avec la spécialité <i>analyste dans le domaine des enquêtes</i> alors qu'elle occupe un emploi de conseillère en matière de contrôle agricole et industriel. Dans le deuxième dossier, la personne a été nommée à partir d'une LDA d'agent de recherche et de planification socio-économique avec la spécialité <i>conseiller en comptabilité et fiscalité</i>, alors qu'elle occupe un emploi de coordonnateur en accès à l'information.</p> <p>Dans six dossiers (12 %), la Commission n'est pas en mesure de se prononcer sur le respect de l'article 38 du <i>Règlement sur la tenue de concours</i>, puisqu'aucune description d'emploi ni aucun autre document décrivant les tâches des employés concernés n'ont été fournis. En conséquence, ces dossiers ont été considérés comme non conformes.</p>
RECOMMANDATION	Voir la recommandation 5 dans la section Recommandations.

CRITÈRE DE VÉRIFICATION	Présence de la preuve du diplôme requis ou de l'appartenance à un ordre professionnel
EXPLICATION	Selon l'article 31 du <i>Règlement concernant le processus de qualification et les personnes qualifiées</i> (le Règlement), le diplôme doit être obtenu avant la nomination afin de ne pas créer un risque de nommer une personne sans que les conditions minimales d'admission soient respectées. De plus, l'absence de diplôme au dossier peut entraîner un risque d'erreur dans le calcul de la rémunération.
CONSTAT DE NON-CONFORMITÉ	Dans huit dossiers (16 %), le diplôme nécessaire a été reçu postérieurement à la collecte de données. Dans un autre dossier, la preuve d'appartenance à un ordre professionnel n'était pas à jour, mais elle a été soumise postérieurement.
RECOMMANDATION	Voir la recommandation 8 dans la section Recommandations.

CRITÈRE DE VÉRIFICATION	Validité de la LDA
EXPLICATION	Une nomination doit être faite à partir d'une LDA valide pour une période déterminée. Il appartient aux ministères et aux organismes de s'assurer de la validité des LDA avant de procéder à la nomination.
CONSTAT DE NON-CONFORMITÉ	Deux personnes (4 %) ont été nommées à partir d'une LDA non valide au moment de la nomination. Dans le premier dossier, la nomination a eu lieu deux jours après l'expiration de la validité de la LDA, alors que dans le deuxième dossier, la personne a été nommée 16 jours avant la date d'émission de la LDA.
RECOMMANDATION	Voir la recommandation 6 dans la section Recommandations.

CRITÈRE DE VÉRIFICATION	Présence de la description d'emploi dûment approuvée
EXPLICATION	La description d'emploi est nécessaire pour comprendre les tâches et les responsabilités, et pour situer l'emploi par rapport aux autres emplois et au regard de la mission d'une organisation. L'absence de la description d'emploi ne permet pas de statuer sur le respect de l'article 26 du Règlement. Un document incomplet est susceptible de soulever un doute sur l'intégrité du processus. La Commission insiste sur l'importance de produire une description d'emploi complète (signatures, date, détermination du niveau de l'emploi).
CONSTAT DE NON-CONFORMITÉ	Près de la moitié des dossiers, soit 22 sur 49 (45 %), ne comportaient pas de description d'emploi au moment de la collecte de données. Comme il a été mentionné précédemment, 6 dossiers (12 %) ne comportaient pas de description d'emploi et aucun autre document décrivant les tâches effectuées n'a été fourni. De plus, 11 (22 %) ne comportaient pas de description d'emploi mais des documents décrivant les tâches effectuées ont été fournis. L'évaluation du respect de l'article 38 du <i>Règlement sur la tenue de concours</i> a été faite sur la base de ces documents. Dans 5 dossiers (10 %), la description d'emploi n'était pas au dossier, mais celle-ci a été fournie postérieurement. Enfin, dans 9 dossiers (18 %), il manquait une ou des signatures dans les descriptions d'emploi. Parmi ces 9 dossiers, 3 n'avaient pas de détermination du niveau d'emploi et une description d'emploi n'était pas datée.
RECOMMANDATION	Voir la recommandation 8 dans la section Recommandations.

Les deux autres critères vérifiés concernant les nominations à partir de LDA étaient conformes ou sans objet.

NOMINATIONS À DES EMPLOIS OCCASIONNELS FAISANT EXCEPTION AU PROCESSUS DE RECRUTEMENT DE L'EMPLOYÉ OCCASIONNEL – NOMINATIONS À DES EMPLOIS OCCASIONNELS D'UNE DURÉE INFÉRIEURE À ONZE SEMAINES

Échantillon : 10 dossiers

CRITÈRE DE VÉRIFICATION	Respect de la durée maximale permise de l'emploi (onze semaines)
EXPLICATION	Le fait de nommer une personne pour une durée supérieure à la durée maximale permise sans que cette personne soit inscrite sur une LDA contrevient à la Loi, qui prévoit qu'une personne doit être nommée à la suite d'un concours de recrutement. Les principes d'égalité d'accès aux emplois et de sélection basée sur le mérite peuvent, par conséquent, être enfreints.
CONSTAT DE NON-CONFORMITÉ	Deux dossiers (20 %) comportaient des nominations d'une durée supérieure à onze semaines, soit de onze semaines et trois jours et de dix mois respectivement.
RECOMMANDATION	Voir la recommandation 7 dans la section Recommandations.

CRITÈRE DE VÉRIFICATION	Respect des dispositions de la <i>Directive concernant les emplois occasionnels dans la fonction publique</i> (la Directive) concernant la prolongation ou le renouvellement de l'emploi
EXPLICATION	Un emploi occasionnel d'une durée maximale de onze semaines ne peut être prolongé ou renouvelé. Le non-respect des dispositions de la Directive contrevient aux principes d'égalité d'accès aux emplois et de sélection basée sur le mérite.
CONSTAT DE NON-CONFORMITÉ	Deux dossiers (20 %) présentaient des irrégularités à cet égard. Dans le premier dossier, la nomination a fait l'objet de renouvellements à deux reprises, alors que le deuxième dossier comportait cinq nominations successives.
RECOMMANDATION	Voir la recommandation 7 dans la section Recommandations.

Les deux autres critères vérifiés concernant les nominations à des emplois occasionnels d'une durée de moins de onze semaines étaient conformes ou sans objet.

NOMINATIONS À DES EMPLOIS OCCASIONNELS FAISANT EXCEPTION AU PROCESSUS DE RECRUTEMENT DE L'EMPLOYÉ OCCASIONNEL – CLASSES EXEMPTÉES

Échantillon : 29 nominations

CRITÈRE DE VÉRIFICATION	Respect des conditions d'admission à la classe d'emplois
EXPLICATION	Les ministères et les organismes ont l'obligation de respecter les conditions minimales et ne peuvent y déroger.
CONSTAT DE NON-CONFORMITÉ	Un dossier sur vingt-neuf (3 %) ne comportait pas l'information nécessaire permettant d'évaluer l'admissibilité à la classe d'emplois, soit deux ans d'expérience pertinente. Une preuve d'attestation d'études a été fournie postérieurement, ce qui a permis de confirmer l'admissibilité de cet employé à la classe d'emplois.
RECOMMANDATION	Voir la recommandation 8 dans la section Recommandations.

AUTRE CONSTAT

CRITÈRE DE VÉRIFICATION	Documentation adéquate des dossiers
EXPLICATION	Il importe de consigner correctement toute l'information se rapportant aux processus suivis afin de démontrer le respect des principes de la Loi et de préserver la crédibilité des processus appliqués.
CONSTAT DE NON-CONFORMITÉ	Les constats exposés précédemment permettent de conclure que la façon de documenter les dossiers au MDDELCC nécessite une attention particulière, et ce, à court terme. Des lacunes ont été constatées non seulement en ce qui concerne les dossiers de concours et de nominations à des emplois réguliers et occasionnels, mais également quant à la documentation relative aux PSC.
RECOMMANDATION	Voir la recommandation 8 dans la section Recommandations.

CONSTAT ADRESSÉ AU SCT

CONSTAT

Le présent rapport établit que, dans certains cas, le formulaire *Guide d'évaluation* rempli par le MDDELCC dans le cadre des concours et des PSC n'était pas signé ou daté. Or, le *Guide d'évaluation* contient l'ensemble des renseignements concernant la procédure d'évaluation retenue et constitue le document central dans l'évaluation des aptitudes des personnes concernées, que ce soit dans le contexte d'un concours ou d'une PSC. Il importe donc que les ministères et les organismes démontrent le caractère final du document et le fait que son contenu a été dûment approuvé, et ce, au moment opportun. Dans ce sens, selon la Commission, le formulaire *Guide d'évaluation* devrait être daté et signé, à titre de preuve d'approbation, afin de confirmer la validité des procédures.

Par ailleurs, l'analyse des documents d'encadrement et des outils mis à la disposition des ministères et des organismes fait ressortir un certain manque de précision quant à leurs obligations à ce sujet et aux façons de faire afin d'approuver le contenu du formulaire *Guide d'évaluation*. En effet, le *Guide concernant le processus de qualification et les personnes qualifiées* ne comporte pas d'indication claire à cet effet, alors que le *Guide sur la promotion à la suite de la réévaluation d'un emploi* exige que le formulaire *Procédure d'évaluation* soit approuvé par une personne autorisée à le faire. De plus, le formulaire utilisé dans les deux cas, soit le formulaire *Procédure d'évaluation*, ne prévoit pas de signature. Cela est susceptible d'occasionner des interprétations disparates et, par conséquent, des pratiques non uniformes d'une organisation à l'autre.

RECOMMANDATION AU SCT

RECOMMANDATION 1

Clarifier l'obligation des ministères et des organismes de dater et de signer le formulaire *Procédure d'évaluation* afin d'éviter toute ambiguïté à ce sujet en :

- a) modifiant le *Guide concernant le processus de qualification et les personnes qualifiées* et le *Guide sur la promotion à la suite de la réévaluation d'un emploi* afin de préciser que le formulaire *Procédure d'évaluation* doit être dûment daté et signé à titre de preuve d'approbation;
- b) modifiant le formulaire *Procédure d'évaluation* pour qu'il soit dûment daté et signé.

RECOMMANDATIONS AU MDDELCC

RECOMMANDATION 2

Afin de traiter l'ensemble des candidats en toute équité, prendre les dispositions nécessaires pour s'assurer d'admettre aux processus de qualification uniquement ceux qui répondent aux conditions d'admission énoncées dans l'appel de candidatures et retirer de la liste de déclaration d'aptitudes le candidat non admissible.

RECOMMANDATION 3

Réviser les promotions sans concours accordées à l'encontre des exigences relatives à l'admissibilité à la nouvelle classe d'emplois et aux conditions du *Règlement sur la promotion sans concours*.

RECOMMANDATION 4

Mettre en place des mécanismes permettant de garantir l'intégrité des processus en matière de promotion à la suite de la réévaluation d'un emploi et le respect des principes de la *Loi sur la fonction publique* que sont l'équité, l'impartialité et la sélection au mérite en s'assurant notamment que :

- a) les personnes sont admissibles à la nouvelle classe d'emplois;
- b) les conditions du *Règlement sur la promotion à la suite de la réévaluation de l'emploi* sont respectées dans tous les cas⁵;
- c) les conditions du *Guide sur la promotion à la suite de la réévaluation d'un emploi* sont remplies;
- d) les promotions ne sont pas accordées antérieurement à la date de signature du document faisant foi de la déclaration d'aptitudes des candidats.

⁵ En vigueur en date du 10 novembre 2016.

RECOMMANDATION 5

Réviser les nominations non conformes au regard de l'article 38 du *Règlement sur la tenue de concours*.

RECOMMANDATION 6

Réviser les nominations faites à partir de listes de déclaration d'aptitudes non valides.

RECOMMANDATION 7

S'assurer d'appliquer les règles énoncées dans la *Directive concernant les emplois occasionnels de la fonction publique* et ne pas prolonger ou renouveler les contrats au-delà de la durée maximale permise par cette directive, pour respecter les principes du mérite et de l'égalité d'accès aux emplois de la fonction publique.

RECOMMANDATION 8

Mettre en place des mécanismes pour s'assurer de constituer des dossiers complets en y intégrant tous les documents pertinents, dûment remplis et approuvés, afin de démontrer le respect des principes de la *Loi sur la fonction publique* et de préserver la crédibilité des processus appliqués, en s'assurant notamment que :

- a) les dossiers de processus de qualification comportent les renseignements nécessaires et les documents pertinents dûment remplis et approuvés par une personne habilitée, notamment les formulaires *Comité d'évaluation et personne-ressource* et *Procédure d'évaluation*, ainsi que la liste des personnes qualifiées;
- b) les dossiers de nomination comportent tous les documents nécessaires, notamment le diplôme et la preuve d'appartenance à un ordre professionnel, le cas échéant, ainsi qu'une description d'emploi à jour et dûment approuvée;
- c) le dossier ministériel comporte l'ensemble des documents nécessaires, dûment complétés et approuvés, afin de démontrer les procédures suivies et le respect du cadre normatif en la matière.

COMMENTAIRES DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le SCT partage l'avis de la Commission quant à l'importance que la procédure d'évaluation soit établie avant que le candidat soit évalué et que tous les renseignements soient consignés au formulaire.

Pour s'assurer du respect de ces obligations :

Promotion à la suite de la réévaluation d'un emploi (PRE)

Un nouveau formulaire de *Procédure d'évaluation* spécifique à la PRE est présentement en cours d'élaboration afin d'y inclure un espace pour la signature et la date d'approbation de la procédure. Des précisions en ce sens seront également apportées au *Guide sur la promotion à la suite de la réévaluation d'un emploi*.

Processus de qualification réguliers

Le SCT réitérera aux ministères et organismes l'importance de fournir l'ensemble des renseignements demandés dans le formulaire *Procédure d'évaluation* en respect des principes de la *Loi sur la fonction publique*. Une communication en ce sens sera envoyée sous peu et un accent particulier sera mis sur le sujet lors de la formation portant sur le cadre légal et normatif des processus de qualification et des personnes qualifiées. Bien que la signature du formulaire demeure non obligatoire, l'approche préconisée rejoint les préoccupations de la Commission tout en tenant compte du fait que des renseignements doivent être ajoutés au formulaire après l'évaluation des candidats.

Réaction de la Commission aux commentaires du SCT

La Commission est satisfaite du fait qu'un nouveau formulaire serait mis en application pour les promotions à la suite de la réévaluation d'un emploi et que des précisions seraient apportées au *Guide sur la promotion à la suite de la réévaluation d'un emploi*. Elle est toutefois préoccupée par le fait que la signature du formulaire *Procédure d'évaluation* dans le contexte des processus de qualification demeure non obligatoire, et ce, malgré que le SCT confirme partager les préoccupations de la Commission. Elle réitère sa position à ce sujet et juge nécessaire de rappeler l'importance de signer le formulaire pour démontrer l'intégrité des processus en place.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, DE L'ENVIRONNEMENT ET DE LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES

À la suite du dépôt du projet de *Rapport de vérification en matière de dotation et de promotion sans concours*, nous avons entrepris des changements dans nos pratiques de façon à corriger les anomalies qui ont été soulevées dans le cadre de la présente vérification.

Ce rapport représente une opportunité pour revoir nos pratiques afin d'en assurer une application adéquate et uniforme dans le traitement et la gestion de nos dossiers. Nous entendons porter une attention plus particulière aux règles touchant les promotions sans concours ainsi qu'à la constitution des dossiers et à la production de la documentation y afférente.

En terminant, soyez assurés que nous sommes soucieux du respect des règles et des principes énoncés dans la Loi sur la fonction publique. Vous pouvez compter sur notre collaboration pour faire évoluer nos pratiques dans un esprit d'amélioration continue.

ANNEXE 1 – CRITÈRES DE VÉRIFICATION

Volet 1 : Concours de recrutement et de promotion tenus par le ministère pour pourvoir des emplois réguliers et occasionnels

Conformité des éléments suivants, notamment au *Règlement sur la tenue de concours* et au *Guide sur la tenue de concours de recrutement et de promotion*.

- Composition du comité d'évaluation;
- Contenu de l'appel de candidatures et modalités d'inscription;
- Admissibilité des candidats au concours;
- Procédure d'évaluation utilisée;
- Constitution de la liste de déclaration d'aptitudes;
- Transmission des résultats aux candidats.

Volet 2 : Promotions sans concours

- A) Respect des six conditions du *Règlement sur la promotion sans concours*.
- B) Vérification des aptitudes prévue au document *Promotion sans concours – Guide d'application* :

Conditions à respecter

- Prépondérance de la vérification des habiletés de base de la classe d'emplois visée et utilisation des moyens d'évaluation appropriés à cette vérification;
- Exclusion de la vérification d'aptitudes du supérieur immédiat et du supérieur hiérarchique de la personne visée par la demande.

Pratiques recommandées

- Moyens d'évaluation;
- Composition du comité d'évaluation;
- Transfert des résultats;
- Constitution du dossier ministériel.

Volet 3 : Nominations à des emplois réguliers et occasionnels

- A) Nominations faites à partir de listes de déclaration d'aptitudes, conformément aux dispositions prévues, notamment au *Règlement sur la tenue de concours* et aux conditions de travail applicables:
 - Validité de la liste;
 - Utilisations annoncées dans l'appel de candidatures;

- Diplôme requis et preuve d'appartenance à un ordre professionnel;
 - Horaire de travail.
- B) Nominations à des emplois occasionnels d'une durée inférieure à onze semaines, conformément à la *Directive concernant les emplois occasionnels de la fonction publique* :
- Admissibilité à la classe d'emplois;
 - Durée et renouvellement.
- C) Nominations à des emplois occasionnels faisant exception au processus de recrutement de l'employé occasionnel, conformément à la *Directive concernant les emplois occasionnels de la fonction publique* :
- Admissibilité à la classe d'emplois.

