

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE



Étude sur l'embauche
des agentes et des
agents de secrétariat
dans la fonction
publique du Québec

SEPTEMBRE 2016

ÉQUIPE DE L'ÉTUDE

Danielle Beaulieu
Marie-Ève Bonneau-Roy
Méliza Deschênes

COLLABORATION

Chantal Bouchard

SOUS LA SUPERVISION DE

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

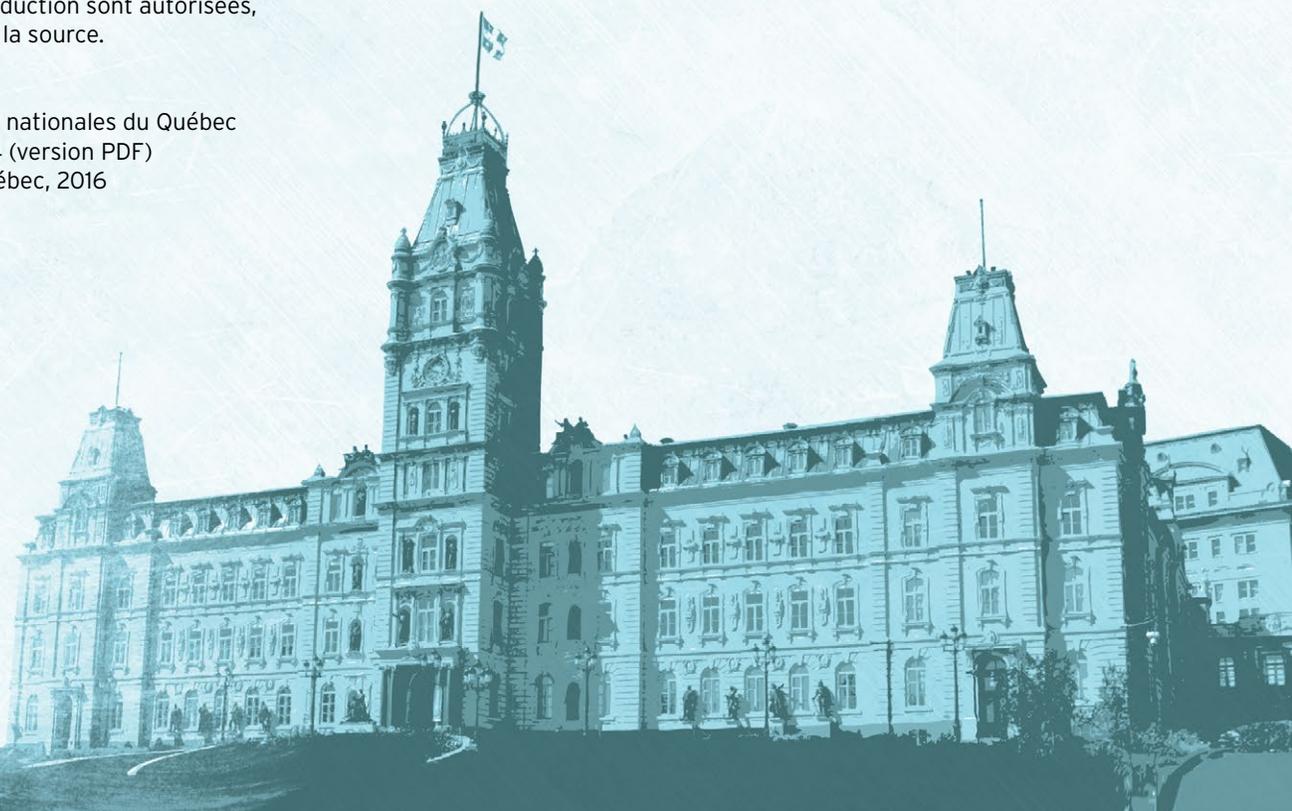
La version électronique de ce document
peut être consultée dans le site Web de
la Commission de la fonction publique
à l'adresse suivante :

cfp.
gouv.qc.ca

En vue de promouvoir une représentation équitable
des femmes et des hommes, l'étude a été rédigée
selon les principes de la rédaction épiciène.

La reproduction et la traduction sont autorisées,
à la condition d'indiquer la source.

Dépôt légal - 2016
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-550-76427-4 (version PDF)
© Gouvernement du Québec, 2016



LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

MISSION

Contribuer, par ses activités de surveillance et de tribunal, à assurer l'égalité d'accès des citoyennes et des citoyens à la fonction publique, la compétence des personnes qui y sont recrutées et promues, ainsi que l'impartialité et l'équité des décisions qui y sont prises en matière de gestion des ressources humaines.

VISION

Être reconnue comme une organisation proactive offrant des services accessibles et de qualité et dont les interventions concourent à assurer des pratiques de gestion des ressources humaines respectueuses des principes et des valeurs de la *Loi sur la fonction publique*.

VALEURS

En plus de son adhésion aux cinq valeurs de l'administration publique que sont la compétence, l'impartialité, l'intégrité, la loyauté et le respect, la Commission base ses interventions sur les trois valeurs suivantes : indépendance, cohérence et transparence.

Indépendance

La Commission est libre de toute influence et de tout intérêt qui pourraient entraver l'exercice de son jugement et sa neutralité.

Cohérence

La Commission accorde une place prépondérante à l'exemplarité. À cet égard, elle s'assure que ses actions sont en concordance avec son discours. Elle favorise le maintien d'un niveau élevé de qualité et de cohérence de ses décisions.

Transparence

La Commission agit en toute transparence, car elle considère que sa clientèle et son personnel ont droit à une information juste, accessible et compréhensible.

AVANT-PROPOS

La Commission de la fonction publique réalise des études afin de décrire, d'explorer ou d'approfondir un sujet préoccupant d'actualité ou méconnu en matière de gestion des ressources humaines. Les études de la Commission ont pour objectif la documentation, la détermination des meilleures pratiques ou l'établissement d'une compréhension commune. Elles peuvent prendre plusieurs formes, par exemple la recension des écrits, des analyses statistiques ou une présentation des meilleures pratiques.

La réalisation d'études permet notamment à la Commission d'alimenter et d'orienter ses activités. En effet, les études qu'elle mène apportent des éclaircissements sur des situations particulières.

Les résultats de l'étude présentée ci-après exposent des éléments d'explication et des constats en vue d'établir une compréhension commune des difficultés éprouvées au moment de l'embauche des agentes et des agents de secrétariat.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	03
LISTE DES SIGLES	03
FAITS SAILLANTS	04

PARTIE 01 INTRODUCTION 07

PARTIE 02 OBJECTIFS, PORTÉE ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE 09

2.1	Objectifs	10
2.2	Portée et démarche méthodologique	10
2.2.1	Données extraites du SGLDA	10
2.2.2	Acteurs consultés	11
2.2.2.1	Directions des ressources humaines de ministères et d'organismes	11
2.2.2.2	Établissements d'enseignement	12
2.2.2.3	Firmes de placement	12
2.2.2.4	Secrétariat du Conseil du trésor	12
2.2.2.5	Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec	13
2.2.2.6	Centre de services partagés du Québec	13
2.2.2.7	Sondage en ligne auprès des personnes candidates à un emploi d'agente ou d'agent de secrétariat	13

PARTIE 03 CONTEXTE 14

3.1	Classification des agentes et des agents de secrétariat dans la fonction publique	15
3.2	Cheminement scolaire	16
3.3	Processus de dotation	20
3.4	Profession de secrétaire sur le marché du travail	27
3.5	Profession de secrétaire dans la fonction publique québécoise	28

PARTIE 04 RÉSULTATS 32

4.1	Données extraites du SGLDA	33
4.2	Résultats des consultations auprès des acteurs	35
4.2.1	Directions des ressources humaines	35
4.2.2	Établissements d'enseignement	40
4.2.3	Firmes de recrutement	43
4.2.4	Secrétariat du Conseil du trésor	45
4.2.5	Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec	46
4.2.6	Centre de services partagés du Québec	48
4.2.7	Sondage en ligne auprès des personnes candidates à un emploi d'agente ou d'agent de secrétariat	49

PARTIE 05 ANALYSE ET CONSTATS 51

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	56
COMMENTAIRES DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR	59
COMMENTAIRES DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC	59
ANNEXE 1 – PROGRAMME DU DIPLÔME D'ÉTUDES PROFESSIONNELLES (DEP) EN SECRÉTARIAT	60
ANNEXE 2 – ATTESTATION DE SPÉCIALISATION PROFESSIONNELLE (ASP)	61
ANNEXE 3 – DIPLÔME D'ÉTUDES COLLÉGIALES EN TECHNIQUES DE BUREAUTIQUE (DEC)	62
ANNEXE 4 – SONDRAGE SUR L'EMBAUCHE DES AGENTS DE SECRÉTARIAT DE LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE	64

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1	19	TABLEAU 7	30
Nombre de diplômés de la formation professionnelle délivrés pour le programme de secrétariat, de 2010 à 2014		Évolution comparée de la mobilité de l'ensemble de la fonction publique, du personnel de bureau et du personnel de secrétariat (effectif régulier), de 2002 à 2012	
TABLEAU 2	19	TABLEAU 8	31
Nombre de diplômés d'études collégiales délivrés pour le programme Techniques de bureautique, de 2010 à 2014		Évolution comparée des départs à la retraite de l'ensemble de la fonction publique, du personnel de bureau et du personnel de secrétariat (effectif régulier), de 2002 à 2012	
TABLEAU 3	26	TABLEAU 9	33
Comparaison entre l'ancien processus de concours et l'actuel processus de qualification		Nombre de personnes déclarées aptes à occuper un emploi d'agente ou d'agent de secrétariat et nombre de nominations occasionnelles et régulières à partir des listes de déclaration d'aptitudes en vigueur du 17 avril 2012 au 30 janvier 2015	
TABLEAU 4	29	TABLEAU 10	34
Évolution de l'ensemble de la fonction publique, du personnel de bureau et du personnel de secrétariat (effectif régulier et occasionnel), de 2003 à 2012		Nombre de refus provenant de candidates et de candidats à un emploi régulier ou occasionnel, du 17 avril 2012 au 30 janvier 2015	
TABLEAU 5	29	TABLEAU 11	34
Évolution du personnel de bureau et du personnel de secrétariat par rapport à l'effectif total (effectif régulier et occasionnel), de 2003 à 2012		Nombre de nominations pour les ministères et les organismes sélectionnés, du 17 avril 2012 au 30 janvier 2015	
TABLEAU 6	30	TABLEAU 12	35
Proportion des postes vacants de l'ensemble de la fonction publique et de différentes catégories d'emplois, au 29 octobre 2012		Délai moyen entre la date limite pour transmettre une candidature à un concours et la nomination	

LISTE DES SIGLES

AEC	Attestation d'études collégiales	MEESR	Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
ASP	Attestation de spécialisation professionnelle	MO	Ministère et organisme
ATE	Alternance travail-études	PDEIPH	Programme de développement de l'employabilité à l'intention des personnes handicapées
CFP	Centre de formation professionnelle	SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
CSPQ	Centre de services partagés du Québec	SFPQ	Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec
DEC	Diplôme d'études collégiales	SGLDA	Système de gestion des listes de déclaration d'aptitudes
DEP	Diplôme d'études professionnelles	SGR3	Système de dotation en ligne – Troisième phase de développement du projet SAGIR (Solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources)
IMT	Information sur le marché du travail		
ISQ	Institut de la statistique du Québec		
LDA	Liste de déclaration d'aptitudes		

FAITS SAILLANTS

OBJECTIF DES TRAVAUX

Dans la présente étude, la Commission de la fonction publique 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* et, d'autre part, de mettre en évidence les raisons pour lesquelles leur embauche est difficile.

ACTEURS CONSULTÉS

Différents acteurs qui travaillent dans le domaine de la formation, de la gestion de la main-d'œuvre et du placement des agentes et des agents de secrétariat ont été consultés au moyen d'entrevues pour connaître leur opinion relativement à la situation de cette classe d'emplois sur le marché du travail et dans la fonction publique ainsi que sur les difficultés d'embauche.

Pour réaliser son étude, la Commission a donc consulté les acteurs suivants :

- dix directions des ressources humaines (DRH) de ministère ou d'organisme (MO);
- cinq établissements d'enseignement;
- trois firmes de placement;
- le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT);
- le Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec (SFPQ);
- le Centre de services partagés du Québec (CSPQ).

Enfin, les quelque 2 500 personnes déclarées aptes à occuper un emploi d'agente ou d'agent de secrétariat pendant la période à l'étude ont été consultées par l'entremise d'un sondage en ligne.

RÉSULTATS DES TRAVAUX

La Commission a fait les constatations suivantes :

- selon les données d'Emploi-Québec parues en 2015, la profession de secrétaire fait partie des 87 emplois les plus en demande dans l'ensemble du Québec;
- le taux de diplomation ne suffit pas à la demande ;
- le taux de placement, selon les établissements d'enseignement rencontrés, est de 80 à 100 %;
- les élèves ont, dans environ 75 % des cas, déjà un emploi à la fin de leur stage;
- toutes les DRH consultées éprouvent des difficultés à embaucher du personnel de secrétariat, et pour contrer ces difficultés, elles ont dû se tourner vers des solutions provisoires;

- le cadre normatif a été modifié et a évolué dans l'objectif de faciliter la gestion de la main-d'œuvre et d'augmenter le bassin de main-d'œuvre. Toutefois, aucune amélioration significative concernant la problématique liée au recrutement des agentes et des agents de secrétariat ne paraît s'être concrétisée;

La présente étude a également permis de cerner différentes problématiques, soit :

- les actions mises en œuvre afin de démystifier la fonction publique et son mécanisme de recrutement ne semblent pas atteindre les objectifs;
- les périodes de tenues de concours ne sont pas adaptées à la réalité des chercheurs d'emplois;
- la publication des offres d'emplois (affichages ou appels de candidatures) aurait avantage à être plus détaillée;
- les examens de sélection pour le personnel de secrétariat ne sont pas représentatifs du niveau de français requis pour l'emploi;
- le délai moyen entre la date de transmission d'une offre de service et la nomination est trop long.

RECOMMANDATIONS

La Commission recommande au SCT :

Recommandation 1

De réévaluer, notamment dans une perspective de cheminement de carrière, la *Directive sur la classification des agents de secrétariat*.

Recommandation 2

De promouvoir, auprès des ministères et des organismes l'embauche d'étudiantes et d'étudiants ou de stagiaires ainsi que la tenue de processus de qualification particuliers pour doter les postes d'agentes ou d'agents de secrétariat, tel que prévu dans la *Loi sur la fonction publique* (art. 50.0.1).

Recommandation 3

De maintenir le caractère éliminatoire de l'examen de français dans le processus de qualification et d'examiner la pertinence d'en modifier la teneur pour l'évaluation des agentes et des agents de secrétariat, et ce, dans la perspective de mieux répondre aux besoins des ministères et des organismes.

Recommandation 4

D'inciter les ministères et les organismes à transmettre aux personnes candidates à un poste d'agent ou d'agent de secrétariat de l'information plus représentative des tâches à accomplir et à miser davantage sur l'accueil au moment de l'entrevue d'embauche.

La Commission recommande au CSPQ :

Recommandation 5

D'établir des canaux officiels et permanents de dialogue et de collaboration avec les responsables des établissements d'enseignement.

Recommandation 6

D'élaborer une stratégie promotionnelle et de la mettre en œuvre, sous forme d'activités diverses (par exemple, visites d'établissements d'enseignement, production d'une capsule vidéo assortie de témoignages, présence accrue sur les réseaux sociaux, tenue d'une session d'accueil spécifique pour les élèves en secrétariat qui occupent un emploi d'été), auprès de celles et ceux qui étudient en secrétariat ou en techniques de bureautique.

La Commission recommande au SCT et au CSPQ :

Recommandation 7

De privilégier la tenue de processus de qualification à durée indéterminée pour le personnel de secrétariat afin de permettre aux finissantes et aux finissants ainsi qu'aux personnes expérimentées sur le marché de l'emploi de présenter leur candidature sans aucun délai.

Recommandation 8

De publiciser le nouveau processus de qualification afin de le faire mieux connaître des responsables d'établissement d'enseignement, des élèves et du grand public.

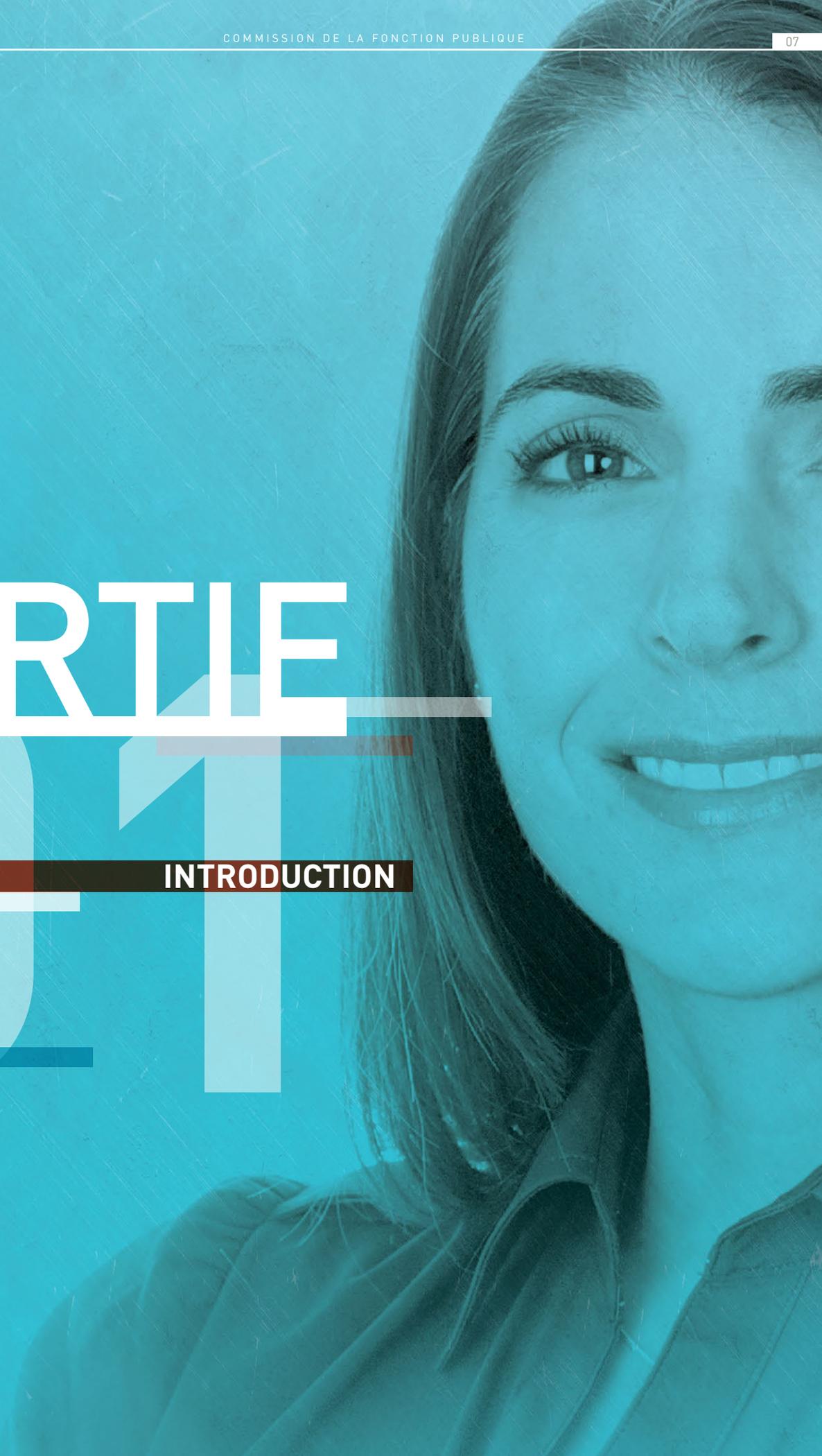
Recommandation 9

De mettre à jour les données pertinentes sur l'évolution des agentes et des agents de secrétariat dans la fonction publique et d'inciter les ministères et les organismes à documenter les motifs de refus d'une offre d'emploi.

PARTIE

01

INTRODUCTION



INTRODUCTION

Selon des données récentes, la profession de secrétaire compte parmi les 87 emplois les plus demandés actuellement dans l'ensemble du Québec¹. Plusieurs employeurs recherchent activement du personnel de secrétariat et ont du mal à attirer ce groupe très convoité.

Les gestionnaires des ministères et organismes (MO) n'échappent pas à cette réalité et déplorent, pour la plupart, la difficulté d'embaucher des agentes ou des agents de secrétariat. En effet, un nombre considérable de personnes sont qualifiées² pour occuper ce type d'emploi dans la fonction publique, mais lorsqu'elles sont appelées, plusieurs refusent de se présenter en entrevue pour un emploi occasionnel, voire régulier. La Commission de la fonction publique a d'ailleurs pu le constater dans l'analyse de dossiers ayant trait aux vérifications en matière de dotation et sur les promotions sans concours, de même qu'aux vérifications sur les contrats de services assimilables à des contrats de travail : les MO ont souvent recours à des mesures d'exception pour répondre à des besoins immédiats de personnel de secrétariat. Ainsi, ils octroient notamment des contrats occasionnels d'une durée inférieure à onze semaines³, ce qui ne nécessite pas d'avoir son nom inscrit sur une liste de déclaration d'aptitudes (LDA) ou dans une banque de personnes qualifiées. Pourtant, de nombreuses personnes sont actuellement qualifiées pour occuper ce type de poste dans la fonction publique, mais elles sont toujours en attente d'un emploi.

La problématique liée à l'embauche d'agents ou d'agentes de secrétariat n'est pas nouvelle. Dans le but, notamment, de faciliter la gestion des ressources humaines et d'augmenter le bassin de main-d'œuvre, le Conseil du trésor adoptait, le 17 avril 2012, la nouvelle *Directive sur la classification des agents de secrétariat*⁴. Cette dernière modifiait considérablement la structure existante, car elle avait pour objet d'unifier dans la même classe d'emplois d'agent ou d'agent de secrétariat (221-20) les classes 1 et 2, alors en vigueur, ainsi que les téléphonistes-réceptionnistes et les dactylographes⁵.

La présente étude a pour objet, d'une part, de tracer le portrait du recrutement du personnel de secrétariat dans la fonction publique depuis l'entrée en vigueur de cette directive et, d'autre part, de mettre en évidence les raisons pour lesquelles l'embauche est difficile à cet égard.

Ce rapport présente l'ensemble des travaux réalisés. La deuxième partie définit les objectifs de l'étude menée par la Commission de même que sa portée et la démarche méthodologique utilisée. La troisième partie porte sur le cadre normatif applicable concernant l'embauche des agentes ou des agents de secrétariat dans la fonction publique et le contexte qui y est lié. La quatrième partie expose les informations et les résultats recueillis par la Commission afin de déterminer les actions nécessaires à la résorption des difficultés rattachées à cette embauche. La cinquième partie comprend la synthèse et l'analyse des résultats recueillis et les principaux constats qui s'en dégagent. Enfin, le rapport fait état des conclusions et des recommandations de la Commission.

1. EMPLOI-QUÉBEC, INFORMATION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL (IMT), [En ligne], 2015, <http://imt.emploiquebec.gouv.qc.ca> (consulté le 23 septembre 2015).
2. Selon les informations inscrites dans le Système de gestion des listes de déclaration d'aptitudes (SGLDA), dans une LDA d'agents de secrétariat émis en 2014, il est indiqué que 1 070 des 1 203 personnes déclarées aptes sont toujours disponibles pour un emploi régulier.
3. C.T. du 13 septembre 2000 et ses modifications, annexe 1 - Emplois occasionnels faisant exception au processus de recrutement de l'employé occasionnel. La *Directive concernant les emplois occasionnels dans la fonction publique* prévoit depuis le 2 novembre 2015 qu'une personne peut travailler au plus 55 jours sans être inscrite dans une banque de personnes qualifiées.
4. C.T. du 17 avril 2012 *Directive sur la classification des agents de secrétariat*.
5. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Document d'information - Classification des agents de secrétariat (221-10)*, Québec, SCT, mai 2012, p. 4.

PARTIE

02
**OBJECTIFS, PORTÉE ET DÉMARCHE
MÉTHODOLOGIQUE**



OBJECTIFS, PORTÉE ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

2.1 OBJECTIFS

L'étude menée par la Commission au sujet des agentes et des agents de secrétariat vise deux objectifs :

- tracer le portrait de leur recrutement dans la fonction publique depuis l'entrée en vigueur, le 17 avril 2012, de la *Directive sur la classification des agents de secrétariat*;
- mettre en évidence les raisons pour lesquelles leur embauche est difficile.

2.2 PORTÉE ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Pour répondre aux objectifs que la Commission avait établis, la réalisation de l'étude nécessitait de répertorier les données sur la situation contenues dans le *Portrait général de la main-d'œuvre de la fonction publique* publié en 2013 par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT)⁶. Aussi, la Commission a eu plusieurs entretiens avec les acteurs visés par l'embauche des agentes et des agents de secrétariat et elle a mené un sondage en ligne auprès des candidates et candidats déclarés apte. En outre, certaines données plus spécifiques concernant les personnes déclarées aptes à occuper un emploi de ce type à la suite des concours tenus pendant la période à l'étude ont été extraites du Système de gestion des listes de déclaration d'aptitudes (SGLDA).

Le SGLDA est un système central alimenté par le personnel affecté à la dotation dans l'ensemble des MO. Cependant, certaines variations dans les pratiques quant à la saisie des renseignements dans le SGLDA ont été observées au fil du temps. L'information de gestion dont s'est servie la Commission repose sur les données consultables dans le SGLDA : celles-ci sont jugées suffisamment représentatives de la réalité pour être utilisées. Toutefois, le taux d'exactitude des données n'est pas disponible.

2.2.1 DONNÉES EXTRAITES DU SGLDA

Pour 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*, la Commission a fait extraire du SGLDA :

- les candidatures déclarées aptes sur les LDA de cette classe d'emplois émises du 17 avril 2012 au 30 janvier 2015;
- les nominations régulières ou occasionnelles pour cette classe d'emplois effectuées du 17 avril 2012 au 30 janvier 2015;
- toutes les présentations des personnes dont la candidature a été retenue pour cette classe d'emplois du 17 avril 2012 au 30 janvier 2015.

6. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Portrait général de la main-d'œuvre de la fonction publique*, Québec, SCT, juin 2013.

2.2.2 ACTEURS CONSULTÉS

Différents acteurs qui travaillent dans le domaine de la formation, de la gestion de la main-d'œuvre et du placement des agentes et des agents de secrétariat ont été consultés au moyen d'entrevues pour connaître leur opinion relativement à la situation de cette classe d'emplois sur le marché du travail et dans la fonction publique ainsi que sur les difficultés d'embauche. Dans chaque cas, la Commission avait prévu un questionnaire structuré.

Pour réaliser son étude, la Commission a donc consulté les acteurs suivants :

- dix directions des ressources humaines (DRH) de MO;
- cinq établissements d'enseignement;
- trois firmes de placement;
- le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT);
- le Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec (SFPQ);
- le Centre de services partagés du Québec (CSPQ).

Enfin, les quelque 2 500 personnes déclarées aptes à occuper un emploi d'agente ou d'agent de secrétariat pendant la période à l'étude ont été consultées par l'entremise d'un sondage en ligne réalisé par le Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE) de l'École nationale d'administration publique (ENAP). Un comité consultatif⁷ a aussi été formé afin de fournir aux représentants de la Commission des conseils et des avis aux étapes stratégiques de l'étude, soit la démarche méthodologique, la collecte de données et la rédaction du rapport.

2.2.2.1 DIRECTIONS DES RESSOURCES HUMAINES DE MINISTÈRES ET D'ORGANISMES

La Commission a mené des entrevues auprès de dix DRH de MO. Leur sélection s'est effectuée selon le nombre de nominations effectuées et le nombre de refus de la part des candidates ou des candidats de se présenter à l'entrevue ou le refus d'une offre d'emploi dans la fonction publique (voir le tableau 11).

Les dix DRH consultées par la Commission sont les suivantes⁸ :

- la Commission de la santé et de la sécurité du travail;
- le Directeur des poursuites criminelles et pénales;
- l'Institut de la statistique du Québec (ISQ);
- le ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles;
- le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion;
- le ministère de la Justice;
- le ministère de la Sécurité publique;
- le ministère des Transports;
- le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale;
- la Régie des rentes du Québec.

7. Le comité consultatif était composé de deux membres, soit Michelle Jacob, de l'Observatoire de l'administration publique de l'ENAP, et Jocelyn Poirier, de l'entreprise Expertise ressources humaines inc.

8. Les appellations mentionnées ci-dessous étaient en vigueur lors de la consultation effectuée par la Commission. Depuis, certaines d'entre elles ont été modifiées.

Les MO sélectionnés correspondent à 41,4 % des nominations effectuées et à 89,1 % des refus de candidates ou candidats à un poste d'agente ou d'agent de secrétariat inscrits dans le SGDLA pendant la période à l'étude. Les sujets abordés lors des entrevues concernaient les difficultés éprouvées par les MO à recruter du personnel de secrétariat, la nature et les motifs de ces difficultés ainsi que les moyens utilisés pour pallier celles-ci. Leur avis, à savoir si l'adoption de la nouvelle *Directive sur la classification des agents de secrétariat* en 2012 a permis ou non de faciliter le recrutement du personnel de secrétariat, a été discuté. Ont aussi fait partie des sujets traités la satisfaction des MO sélectionnés à l'égard du personnel recruté, les étapes du processus interne de dotation, la fréquence des refus dans le cas des entrevues ou des emplois offerts, et les solutions ou les actions possibles.

2.2.2.2 ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT

La Commission a aussi mené des entrevues avec des personnes qui représentaient trois centres de formation professionnelle (CFP) où sont donnés les programmes menant à l'obtention du diplôme d'études professionnelles (DEP) en secrétariat et deux établissements d'enseignement collégial qui délivrent le diplôme d'études collégiales (DEC) en techniques de bureautique. Les principaux sujets examinés ont été la formation, la demande des employeurs et le taux de placement ainsi que la connaissance des établissements d'enseignement relativement au processus de recrutement dans la fonction publique.

2.2.2.3 FIRMES DE PLACEMENT

Des entrevues ont été réalisées par la Commission avec trois firmes de placement de la région de Québec. Le principal objectif était de voir dans quelle mesure le contexte d'embauche qui existe dans ces firmes s'apparente à celui de la fonction publique québécoise. L'attraction des candidatures et l'expérience des firmes avec la fonction publique québécoise ont été également abordées.

2.2.2.4 SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Pour faciliter les échanges, la Commission a conçu un questionnaire et l'a soumis au SCT. Ciblait principalement la classification des agents et des agentes de secrétariat adoptée en 2012, ce questionnaire avait notamment pour objet de mieux circonscrire les objectifs de l'entrée en vigueur de la nouvelle *Directive sur la classification des agents de secrétariat*, d'en connaître les effets et de vérifier si le SCT prévoyait y faire des changements. La Commission voulait aussi entendre le SCT sur les nouveaux processus de qualification du personnel de secrétariat et leurs modalités, plus précisément sur le recrutement scolaire et l'évaluation complémentaire.

2.2.2.5 SYNDICAT DE LA FONCTION PUBLIQUE ET PARAPUBLIQUE DU QUÉBEC

La Commission a tenu une rencontre avec des personnes représentant le SFPQ. Elle souhaitait ainsi obtenir les commentaires du SFPQ à l'égard de la *Directive sur la classification des agents de secrétariat*, sa vision sur les difficultés éprouvées à ce jour, les pistes de solution envisageables et son avis sur le nouveau processus de qualification.

2.2.2.6 CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC

La Commission a mené une rencontre avec des représentants du CSPQ afin de recueillir l'information pertinente concernant, notamment, les rôles et les responsabilités de cette organisation dans le nouveau processus de dotation et la planification des processus de qualification pour le personnel de secrétariat compte tenu des changements apportés au cadre légal et normatif. De plus, il a été question des procédures d'évaluation qui seront utilisées ultérieurement dans des concours de recrutement ainsi que du nouveau système de dotation en ligne, soit SGR3, qui correspond à la troisième phase de développement du projet SAGIR (Solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources), et des moyens que ce système offre pour faciliter l'embauche.

2.2.2.7 SONDAGE EN LIGNE AUPRÈS DES PERSONNES CANDIDATES À UN EMPLOI D'AGENTE OU D'AGENT DE SECRÉTARIAT

Un sondage en ligne a eu lieu du 22 septembre au 6 octobre 2015 auprès des personnes déclarées aptes à occuper un emploi d'agente ou d'agent de secrétariat à la suite des concours tenus du 17 avril 2012 au 30 janvier 2015. Deux rappels ont été effectués, soit le 28 septembre et le 3 octobre 2015. L'objectif était de connaître les motifs d'acceptation et de refus des personnes déclarées aptes à occuper ce type d'emploi. Le questionnaire comprenait quatre parties :

- la formation et l'expérience des personnes déclarées aptes;
- les motifs d'acceptation ou de refus d'une entrevue;
- les motifs d'acceptation ou de refus d'une offre d'emploi;
- le profil des candidates et des candidats.

PARTIE

03
CONTEXTE



CONTEXTE

3.1 CLASSIFICATION DES AGENTES ET DES AGENTS DE SECRÉTARIAT DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Les agentes et les agents de secrétariat forment un corps d'emploi dans la fonction publique⁹. En 2011, le SCT, à la suite d'une consultation auprès des MO et d'autres associations, dont le SFPQ, a entrepris d'apporter des modifications à leur classification, celle-ci n'ayant pas été révisée en profondeur depuis 1984.

Afin de favoriser la polyvalence, de faciliter la gestion des ressources humaines et d'augmenter le bassin de main-d'œuvre, le Conseil du trésor adoptait, le 17 avril 2012, la nouvelle *Directive sur la classification des agents de secrétariat*. Elle a pour objectif d'unifier les corps et classes d'emplois d'agents de secrétariat (classes 1 et 2), de téléphonistes-réceptionnistes et de dactylographes dans un même corps d'emploi, celui des agents de secrétariat (221-20)¹⁰.

Pour bien comprendre l'impact de cette nouvelle directive, il importe de se rappeler la situation du personnel de secrétariat avant son adoption.

Situation avant le 17 avril 2012

L'ancienne structure de classification des agentes et des agents de secrétariat regroupait deux classes, soit la classe 1 (221-10) et la classe 2 (221-15), dont les critères d'admission se distinguaient par les années d'expérience exigées :

- classe 2 (221-15) : pour se voir admettre à cette classe d'emplois, il fallait être titulaire d'un diplôme d'études secondaires;
- classe 1 (221-10) : pour se voir admettre à cette classe d'emplois, il fallait être titulaire d'un diplôme d'études secondaires et avoir cinq années d'expérience.

Il importe de souligner que :

- le passage de la classe 2 à la classe 1 constituait un avancement de classe;
- plus de 90 % de l'effectif se trouvait dans la classe 1;
- les conditions d'admission rendaient impossible le recrutement des finissantes et des finissants de niveau secondaire (DEP).

9. CONSEIL DU TRÉSOR, *Les agents de secrétariat (221), Directive 3-2-1-21, Recueil des politiques de gestion*, Québec, SCT, avril 2012.

10. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Document d'information - Classification des agents de secrétariat (221-10)*, Québec, SCT, mai 2012, p. 4.

Situation depuis le 17 avril 2012

En raison de l'adoption de la nouvelle *Directive sur la classification des agents de secrétariat*, les conditions d'admission ont été revues. En effet, pour être admis à cette classe d'emplois, il faut désormais satisfaire aux conditions minimales suivantes :

- être titulaire d'un DEP avec spécialisation dans le domaine du secrétariat ou une attestation d'études pertinente;
- être titulaire d'un certificat d'études secondaires équivalant à une 11^e année ou à une 5^e année du secondaire ou encore être titulaire d'une attestation d'études équivalente et avoir une année d'expérience pertinente.

Ces modifications visent, notamment, à régler un problème de bassin de main-d'œuvre en permettant aux titulaires du DEP en secrétariat d'être admis à des concours d'agent(e) ou d'agent de secrétariat sans nécessiter une année d'expérience. De plus, la nouvelle échelle salariale prévoit neuf échelons. Auparavant, l'échelle salariale pour la classe 1 comptait trois échelons, et celle de la classe 2, six échelons.

À l'heure actuelle, pour être admises à la classe d'emplois liée au personnel de secrétariat, les personnes qui posent leur candidature doivent répondre aux conditions minimales d'admission mentionnées plus haut. Par ailleurs, selon l'article 10 de la *Directive concernant la classification des emplois de la fonction publique et sa gestion*, quiconque ne remplit pas les conditions minimales d'admission peut y suppléer ainsi :

- chaque année de scolarité pertinente manquante peut être compensée par deux années d'expérience pertinente;
- chaque année de scolarité pertinente manquante peut être compensée par une année de scolarité pertinente de niveau égal ou supérieur;
- chaque bloc de deux années d'expérience pertinente manquante peut être compensé par une année de scolarité pertinente supérieure à la scolarité minimale exigée à la condition minimale d'admission de la classe d'emplois.

3.2 CHEMINEMENT SCOLAIRE

Voici une description de différents types de cheminement scolaire pouvant mener à la profession de secrétaire.

Diplômes et attestations

Diplôme d'études professionnelles en secrétariat¹¹

L'annexe 1 présente la liste des compétences du programme d'études menant à l'obtention d'un DEP en secrétariat. La particularité de ce dernier est qu'il y a une évaluation unique pour chacune des compétences. Le seuil de passage fixé varie de 80 à 85 sur 100, selon la compétence évaluée. Ce programme est donné par les CFP suivant différentes formules d'organisation scolaire.

11. INFOROUTEFPT.ORG/ATE/, consulté le 12 novembre 2015.

Attestation de spécialisation professionnelle¹²

Un programme de formation professionnelle peut mener à une attestation de spécialisation professionnelle (ASP). L'ASP est un programme de spécialisation qui fait suite à un DEP. Il faut donc être titulaire d'un DEP pertinent pour y accéder ou avoir obtenu une reconnaissance des acquis, soit posséder l'expérience et les compétences jugées équivalentes au DEP en secrétariat. Délivrées par les CFP, les ASP en secrétariat permettent d'accéder à une spécialisation juridique ou médicale.

Diplôme d'études collégiales en techniques de bureautique¹³

Le DEC en techniques de bureautique est donné dans certains cégeps de même que par des établissements d'enseignement collégial privés. Ce DEC comprend deux voies de spécialisation : coordination du travail de bureautique ou microédition et hypermédia. L'annexe 2 présente le programme de cours menant à l'obtention d'un DEC en techniques de bureautique.

Attestation d'études collégiales

Certains établissements délivrent des attestations d'études collégiales (AEC) dans le domaine de la bureautique. L'AEC est un programme d'études conçu et crédité par un établissement d'enseignement collégial, programme dont la durée est variable. Ce dernier est élaboré pour conduire au marché du travail. Son contenu est déterminé par les établissements d'enseignement collégial qui donnent ce type de programme. *Le Règlement sur le régime des études collégiales* permet à tout établissement d'enseignement collégial, qu'il soit public ou privé, d'établir et de mettre en œuvre une AEC dans tout domaine de formation propre à un programme d'études techniques. Ainsi, une AEC doit être associée à un DEC de référence. Si ce n'est pas le cas, l'AEC doit être autorisée par le ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MEESR) aux conditions que celui-ci détermine.

Organisation scolaire ou formules éducatives

L'organisation scolaire, c'est-à-dire la manière dont les cours sont donnés, appartient à chacun des établissements d'enseignement. Ainsi, ils ont la latitude nécessaire pour offrir différentes formules éducatives à leur clientèle.

Chaque CFP propose une ou plusieurs formules de formation :

- La *formation à distance ou en ligne* peut se traduire par la possibilité de suivre l'enseignement à l'aide du matériel acheminé à la résidence et, au besoin, de joindre l'enseignante ou l'enseignant pour obtenir du soutien ou encore de suivre le cours en utilisant les accès Web, et ce, selon le rythme individuel;
- La *formation présentielle ou synchrone* se définit par une présence en classe de l'élève ou par l'entremise d'un accès informatique, c'est-à-dire que le cours est alors suivi en ligne, mais en direct comme cela se fait en classe;
- La *formation asynchrone* se définit par la possibilité de suivre la formation à l'aide d'outils pédagogiques (livres, capsules Web, etc.), et ce, selon la disponibilité de l'élève;
- L'*enseignement individualisé* se traduit dans le programme de formation par une entrée et une sortie progressives. Ainsi, la personne suit les cours selon son rythme et l'enseignante ou l'enseignant est disponible dans la classe pour répondre à ses questions.

12. *Ibid.*

13. *Ibid.*

Il existe aussi une formule éducative reconnue par le MEESR, celle de l'*alternance travail-études* (ATE) qui offre l'occasion aux élèves inscrits en formation professionnelle ou technique de réaliser au moins deux stages en milieu de travail (représentant un minimum de 20 % des heures du programme de formation) dans le cadre de leur programme d'études.

Pour ce qui est de la formation technique, chacune des séquences en milieu de travail, appelée « stage », doit s'échelonner sur une période variant de 8 à 32 semaines pour une durée minimale de 224 heures. Ces stages doivent être réalisés à temps plein et s'ajoutent aux heures du programme d'études, ce qui a pour effet de prolonger la durée de celui-ci. De son côté, l'entreprise a l'obligation de rémunérer le ou la stagiaire puisqu'il s'agit de mise en œuvre de compétences et que la personne est alors considérée durant son stage comme étant employée par l'entreprise, selon les normes du travail en vigueur au Québec.

Les programmes d'études qui peuvent être donnés selon la formule de l'ATE sont ceux qui mènent à l'obtention d'un diplôme reconnu par le MEESR¹⁴, soit un DEP, une ASP, un DEC ou une AEC¹⁵.

Durée de la formation et mode d'enseignement

Pour ce qui est de la formation professionnelle, elle peut être très variable en raison des modes d'enseignement visés. En effet, plusieurs formules d'enseignement sont possibles :

- mode individualisé, qui permet à l'élève d'apprendre à son rythme;
- formule magistrale, qui se donne sous forme de cours en classe;
- formation en ligne, qui a lieu en utilisant une plate-forme informatique (jour et soir).

Selon les personnes-ressources rencontrées par la Commission, le temps de formation au DEP en secrétariat varie de 13 à 24 mois, au maximum, car chaque personne étudie à son rythme. Le DEP en secrétariat est d'une durée de 1 485 heures de formation. Concernant l'ASP, la formation est d'une durée de 450 heures.

Quant à la formation au collégial, la durée du programme Techniques de bureautique peut varier de deux ans (intensif) à trois ans et compte au total 2 385 heures. Cependant, seul le mode d'enseignement magistral en classe est proposé. Concernant les programmes qui mènent à l'obtention d'une AEC dans ce domaine, ceux-ci sont d'une durée de 3 à 15 mois et se donnent à temps plein de jour ou à temps partiel de soir. Une fois encore, seul le mode magistral en classe est possible.

Stages en milieu de travail

Dans les cinq établissements d'enseignement consultés par la Commission, il existe des stages en milieu de travail. Cependant, leur nombre et leur durée sont variables. Par ailleurs, ces stages peuvent prendre différentes formes : stage interne dans une « classe bureau », stage en entreprise ou encore stage en ATE. Selon les cinq établissements d'enseignement consultés, les élèves se voient souvent offrir un emploi à l'occasion de leur stage.

14. *Ibid.*

15. Cette possibilité est offerte pour une AEC de plus de 40 unités.

Moment d'obtention du diplôme

Les CFP délivrent des diplômes tous les mois, car il existe, dans leur cas, différents moments d'inscription et plusieurs modes d'apprentissage. Il est même possible d'obtenir son diplôme en pleine période estivale.

Dans les deux établissements d'enseignement collégial consultés, le programme menant à l'obtention du DEC en techniques de bureautique se termine en mai ou en juin.

Taux de diplomation

Les tableaux 1 et 2 présentent le nombre de diplômes délivrés pour les deux principales formations suivies par la majorité des personnes qui font partie du bassin de candidatures, soit le DEP en secrétariat et le DEC en techniques de bureautique, au Québec, pendant la période 2010-2014.

ANNÉE DE DIPLOMATION	2010	2011	2012	2013	2014
Nombre de diplômes délivrés	1 977	2 215	2 253	2 356	2 515

TABLEAU 1
NOMBRE DE DIPLOMÉS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE DÉLIVRÉS POUR LE PROGRAMME DE SECRÉTARIAT¹⁶, DE 2010 À 2014

ANNÉE DE DIPLOMATION	2010	2011	2012	2013	2014
Nombre de diplômes délivrés	289	323	353	363	344

TABLEAU 2
NOMBRE DE DIPLOMÉS D'ÉTUDES COLLÉGIALES DÉLIVRÉS POUR LE PROGRAMME TECHNIQUES DE BUREAUTIQUE¹⁷, DE 2010 À 2014

Selon ces deux tableaux, le bassin de main-d'œuvre pour les agentes et les agents de secrétariat se trouve principalement chez les élèves qui ont obtenu un DEP en secrétariat. En effet, on note 2 515 titulaires d'un diplôme dans ce programme d'études en 2014 comparativement à 344 dans le cas du DEC en techniques de bureautique. En outre, depuis 2010, le bassin d'élèves qui terminent le programme menant à l'obtention du DEP n'a cessé de croître. Cette hausse marquée est d'environ 27 %, soit 538 diplômes de plus en 2014 qu'en 2010 pour l'ensemble du Québec.

Quant aux personnes qui ont obtenu un DEC en bureautique, elles sont peu nombreuses à l'échelle du Québec, soit un nombre moyen de 334 diplômes délivrés de 2010 à 2014. Concernant le nombre de finissantes et de finissants dans les cinq établissements d'enseignement consultés, celui-ci varie de 30 à 60 annuellement.

16. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE, Direction des statistiques et des indicateurs, Portail informationnel, système Charlemagne, données au 2015-02-06.

17. *Ibid*, système Socrate, données au 2015-02-21.

Modification au programme d'études menant à l'obtention du DEP en secrétariat

Le MEESR travaille présentement à la modification du programme menant à l'obtention du DEP en secrétariat qui devrait entrer en vigueur à l'hiver 2017. Les changements prévus reposent sur trois objectifs :

- augmenter le nombre d'heures d'enseignement du français à 345 (le programme actuel en compte 270);
- augmenter la formation sur le service à la clientèle, en ajoutant, par exemple, un cours de 45 heures sur les courriels et la gestion de l'agenda;
- augmenter les exigences en matière de technologie de l'information en misant, notamment, sur des heures supplémentaires de formation concernant les outils bureautiques.

Par ailleurs, le nombre total d'heures de ce programme demeurera inchangé puisque les cours ajoutés viendront remplacer les heures consacrées actuellement à la comptabilité.

3.3 PROCESSUS DE DOTATION

La dotation dans la fonction publique est encadrée principalement par la *Loi sur la fonction publique* ainsi que par les règlements et les directives qui en découlent.

Le cadre légal et normatif en vigueur durant la période à l'étude, soit du 17 avril 2012 au 30 janvier 2015, est présenté dans les lignes qui suivent pour permettre une meilleure compréhension des répercussions des modifications entrées en vigueur en mai 2015. Par la suite, les changements au cadre légal et normatif seront expliqués.

Situation avant le 29 mai 2015

Concours et réserves de candidatures au recrutement

Sauf exception, la *Loi sur la fonction publique* prévoyait que « les fonctionnaires sont recrutés et promus par voie de concours » (art. 42). Les MO devaient donc généralement tenir des concours ou des réserves de candidatures afin de pourvoir leurs emplois. L'appel de candidatures indiquait la période d'inscription qui était d'une durée déterminée d'au moins dix jours ouvrables (*Règlement sur la tenue de concours*, art. 12).

Le cadre normatif en matière de dotation des emplois en vigueur du 17 avril 2012 au 29 mai 2015 permettait aux MO de tenir leurs propres concours. Néanmoins, ces derniers devant répondre à des besoins de main-d'œuvre de plus d'un MO, dits « interministériels », ils étaient majoritairement sous la responsabilité du CSPQ. De plus, les inscriptions et le traitement des documents étaient en version papier.

Procédure d'évaluation

La *Loi sur la fonction publique* précise que c'est le président du Conseil du trésor qui détermine la procédure d'évaluation, laquelle doit être de nature à permettre de constater impartialement la valeur des candidats (art. 49).

L'évaluation des candidats se faisait sur la base des critères de connaissances, d'expériences ou d'aptitudes qui sont requises pour l'emploi (art. 48).

Constitution d'une liste de déclaration d'aptitudes

Une fois les examens administrés, les noms de ceux et celles qui avaient atteint le seuil de passage de la procédure d'évaluation étaient inscrits sur une liste de déclaration d'aptitudes. La *Loi sur la fonction publique* mentionnait en effet qu'un « concours donne lieu à la constitution d'une liste qui regroupe les candidats déclarés aptes » (art. 50). Par la suite, les MO qui avaient des besoins de main-d'œuvre se référaient à cette liste afin de choisir des personnes pour le processus de sélection. Les personnes retenues étaient alors invitées à soumettre leur candidature. Puis elles étaient rencontrées lors d'entrevues d'embauche et les MO procédaient par la suite à une nomination.

Situation depuis le 29 mai 2015

Le 29 mai 2015, l'entrée en vigueur simultanée des modifications à la *Loi sur la fonction publique* et du *Règlement concernant le processus de qualification et les personnes qualifiées* est venue transformer le processus de dotation des emplois dans la fonction publique québécoise. En effet, on ne parle plus depuis cette date de « concours » mais bien de « processus de qualification ». En outre, il n'y a désormais aucune constitution de LDA : il est plutôt question de « création de banques de personnes qualifiées ». Plus précisément, des processus de qualification seront tenus pour chaque classe d'emplois ou secteur d'activités d'une classe d'emplois et les noms des personnes qui franchiront avec succès toutes les étapes de ce processus seront inscrites dans une banque de personnes qualifiées¹⁸. Depuis le 29 mai 2015, dès qu'une personne est qualifiée, le ou la sous-ministre ou encore le dirigeant ou la dirigeante d'organisme peut procéder à sa nomination¹⁹. À noter que des dispositions transitoires, visant les personnes intégrées à une classe d'emplois à la suite d'une modification à la classification des emplois, ont été prévues dans la *Loi modifiant la Loi sur la fonction publique principalement en matière de dotation des emplois* et dans le *Règlement concernant le processus de qualification et les personnes qualifiées*²⁰. Les sections suivantes présentent quelques-uns des grands changements apportés au cadre normatif.

Le CSPQ a informé la Commission que, à la suite des changements apportés au cadre normatif, le SCT a reconnu huit MO délégataires qui ont la responsabilité d'alimenter les banques de personnes qualifiées pour des classes d'emplois spécifiques. Ces MO sont responsables du déroulement du processus, et ce, au niveau tant opérationnel que décisionnel. Quant au CSPQ, il est maintenant responsable de la plupart des classes d'emplois utilisées dans plusieurs MO, par exemple pour le personnel de secrétariat, de bureau ou professionnel de recherche. Désormais, les huit MO désignés et le CSPQ peuvent tenir des processus de qualification en matière de recrutement et de promotion.

18. *Loi sur la fonction publique*, art. 49.2.

19. *Loi sur la fonction publique*, art. 53.

20. Sont ici visés l'article 38 de la *Loi modifiant la Loi sur la fonction publique principalement en matière de dotation des emplois* ainsi que les articles 36 et 45 du *Règlement concernant le processus de qualification et les personnes qualifiées*.

Le CSPQ a maintenant la responsabilité de faire la collecte de données auprès des MO pour les classes d'emplois dont il est responsable afin de connaître leurs besoins en matière de dotation. En collaboration avec le SCT, il élabore une planification quinquennale pour s'assurer que les besoins en question seront comblés. À remarquer que cette planification sera révisée chaque année. Le 16 octobre 2015, le CSPQ et le SCT ont tenu une réunion du comité de concertation qui regroupe un représentant ou une représentante de chaque MO dans le but de présenter la première planification quinquennale de la tenue de processus de qualification.

À l'instar des huit MO désignés, le CSPQ forme des comités de constitution de banques pour chaque classe d'emplois dont il a la responsabilité. Ces comités permettent, notamment, de déterminer les critères à partir desquels les candidates et les candidats seront évalués lors de la tenue de processus de qualification menant à la constitution d'une banque.

Inscription au processus de qualification

L'article 5 du *Règlement concernant le processus de qualification et les personnes qualifiées* prévoit que la période d'inscription peut être d'une durée déterminée ou indéterminée. Il sera possible que les candidates et les candidats soient évalués en continu (au cours de plusieurs séances d'examens). Les personnes qualifiées seront alors inscrites dans une banque au fur et à mesure de leur qualification. Il en ira de même pour celles qui se seront qualifiées à la suite d'un processus de qualification comportant une période d'inscription à durée déterminée.

Un processus de qualification a eu lieu à l'hiver 2016 pour les agentes ou les agents de secrétariat : la période d'affichage était alors à durée déterminée.

Évaluation

L'article 18 du *Règlement concernant le processus de qualification et les personnes qualifiées* prévoit également qu'un processus de qualification doit comporter des examens dont le contenu est identique ou équivalent, ce qui signifie que :

- 1) les critères évalués et les dimensions mesurées sont les mêmes pour chacun des examens;
- 2) le même type de question est utilisé;
- 3) la même tâche est requise de la personne évaluée;
- 4) le niveau de difficulté des examens est semblable.

Banque de personnes qualifiées

L'article 27 du *Règlement concernant le processus de qualification et les personnes qualifiées* prévoit que, pour que des processus de qualification puissent mener à l'inscription de personnes dans une même banque, les conditions suivantes doivent être respectées :

- 1) les emplois visés pour chaque processus de qualification appartiennent à la même classe d'emplois;
- 2) les attributions de ces emplois sont similaires;
- 3) les conditions d'admission sont de même niveau et pas plus restrictives que celles utilisées précédemment;
- 4) les autres utilisations prévues de la banque sont identiques;
- 5) les moyens d'évaluation utilisés dans le cadre de chaque processus de qualification évaluent les mêmes critères.

En vue d'assurer la cohérence et la pérennité des banques à constituer, la détermination et la séquence des processus de qualification à tenir pour l'ensemble de la fonction publique reposent sur l'analyse des besoins de main-d'œuvre exprimés par l'ensemble des MO.

Durée de la qualification

Selon l'article 30 du *Règlement concernant le processus de qualification et les personnes qualifiées*, une personne est qualifiée pour une durée de cinq ans. Néanmoins, elle pourrait être maintenue qualifiée plus longtemps malgré le fait que son nom ait été retiré d'une banque de personnes qualifiées au terme de cette période ou n'était plus inscrit dans une banque de personnes qualifiées parce que celle-ci s'est terminée. En effet, l'article 33 du *Règlement* permet à une personne de maintenir sa qualification pourvu que toutes les conditions suivantes soient respectées :

- 1° la personne doit avoir occupé pendant au moins un an, de façon continue ou non, un ou des emplois en lien avec cette qualification, et ce, dans un ou plusieurs MO;
- 2° il ne doit pas s'être écoulé plus d'un an depuis la fin de son dernier emploi en lien avec cette qualification;
- 3° son dernier emploi en lien avec cette qualification doit avoir pris fin autrement que par une démission.

De plus, ce maintien de qualification ne peut servir que pour nommer une personne dans le MO où elle a occupé son dernier emploi en lien avec cette qualification.

Évaluation complémentaire

L'article 53 de la *Loi sur la fonction publique* prévoit également la possibilité de faire une évaluation complémentaire entre le moment où la personne est qualifiée et sa nomination. En effet, il est désormais possible d'évaluer d'autres compétences en fonction de la nature et des particularités de l'emploi à pourvoir.

Processus de qualification particulier

D'après l'article 50.0.1 de la *Loi sur la fonction publique*, une personne qui a occupé un emploi à titre d'étudiant ou de stagiaire peut être inscrite dans une banque de personnes qualifiées au terme d'un processus de qualification particulier. La *Directive concernant les emplois étudiants et les stages dans la fonction publique* prévoit les conditions à respecter pour tenir un processus de qualification particulier. Ce dernier est dit « particulier », car il permet à un MO de tenir un tel processus pour une seule personne aux études qui pose sa candidature, ou encore qui fait un stage ciblé, et peut comporter une évaluation supplémentaire comptant pour un maximum de 30 % de la valeur globale de la procédure d'évaluation. Afin de participer à un processus de qualification particulier, toute personne qui occupe un emploi étudiant ou qui suit un stage doit avoir effectué un nombre d'heures requis, selon son niveau de scolarité (au secondaire, au collégial ou à l'université), et ce, seulement après avoir achevé 60 % de son programme d'études. Seul le MO où la personne occupe son emploi étudiant ou fait son stage peut tenir un tel processus. De surcroît, le MO doit avoir un emploi occasionnel ou régulier à lui offrir d'une durée d'au moins six mois, en lien avec son domaine d'études, et qui doit débiter au plus tard six mois après la fin de son programme d'études.

Rémunération

En vigueur depuis le 28 mai 2012, la *Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires* introduit la possibilité de reconnaître des années d'expérience ou de scolarité additionnelles par rapport à celles qui sont prévues dans les conditions d'admission d'un concours. Cette reconnaissance additionnelle ne peut cependant excéder cinq années.

Système de dotation SGR3

Nouvellement mis en ligne, le système de dotation SGR3 devrait faciliter l'embauche, car les dossiers de candidatures, à savoir le profil et les champs d'intérêt professionnel, seront accessibles par les MO dans un système partagé. Les personnes qualifiées devront également effectuer une mise à jour de leur dossier une fois par année : en cas d'omission, elles ne pourront pas être considérées pour une nomination²¹. Cela devrait aussi faciliter la recherche de candidatures.

21. Article 31 du *Règlement concernant le processus de qualification et les personnes qualifiées*.

Recrutement étudiant

Recrutement scolaire en général

Au cours des années 2000, le SCT a introduit le recrutement étudiant dans la fonction publique québécoise. Plus précisément, des réserves de candidatures étaient tenues à l'université de même qu'au collégial et au secondaire dans un grand nombre de classes d'emplois. Les futurs titulaires d'un diplôme étaient alors invités à s'inscrire aux réserves à titre d'« aspirant », c'est-à-dire être en voie de terminer l'année de scolarité la plus élevée prévue aux conditions d'admission de la classe d'emplois postulée. Depuis 2014, ces grandes réserves de recrutement étudiant ne sont plus tenues, la dernière étant le recrutement au collégial où étaient visés les élèves qui avaient terminé le programme menant à l'obtention du DEC en bureautique pour un emploi d'agente ou d'agent de secrétariat.

Lorsqu'il y avait des campagnes de recrutement étudiant, le CSPQ effectuait des sorties promotionnelles dans plusieurs établissements d'enseignement sur tout le territoire du Québec. Différents messages étaient également diffusés auprès de ces établissements qui devaient les transmettre aux élèves. Comme c'est le cas actuellement, l'appel de candidatures était toujours diffusé sur le site Placement en ligne d'Emploi-Québec et dans le portail Carrières du gouvernement du Québec.

Recrutement étudiant pour les agentes et les agents de secrétariat

Pendant la période de recrutement, le CSPQ visitait certains établissements d'enseignement collégial qui donnaient le programme menant à l'obtention du DEC en bureautique. Ces visites prenaient la forme de présentations en classe ou consistaient en la tenue de kiosques d'information. À noter que les CFP n'ont pas fait l'objet de ce type de visite avant que la nouvelle *Directive sur la classification des agents de secrétariat* ne soit adoptée. Depuis 2014, l'interruption des grandes réserves de recrutement étudiant, les changements au cadre légal et normatif concernant la dotation des emplois dans la fonction publique et les gels d'embauche ont freiné les activités de dotation et, par le fait même, les visites des établissements d'enseignement.

Lors de la tenue du processus de qualification destiné au personnel de secrétariat qui a eu lieu à l'hiver 2016, le CSPQ a élaboré une stratégie promotionnelle qui incluait la visite de certains CFP.

Dorénavant, grâce à la modification apportée à la classification, il sera possible pour une étudiante ou un étudiant en voie d'obtention du DEP en secrétariat de soumettre sa candidature à l'occasion d'un processus de qualification à titre d'aspirante ou d'aspirant.

Le tableau 3 permet de constater les principaux changements apportés en 2015 au cadre normatif²².

TABLEAU 3

COMPARAISON ENTRE L'ANCIEN PROCESSUS DE CONCOURS ET L'ACTUEL PROCESSUS DE QUALIFICATION

ANCIEN PROCESSUS DE CONCOURS (Loi sur la fonction publique et Règlement sur la tenue de concours)	ACTUEL PROCESSUS DE QUALIFICATION (Loi sur la fonction publique et Règlement concernant le processus de qualification et les personnes qualifiées)
APPEL DE CANDIDATURES ET INSCRIPTION	
<ul style="list-style-type: none"> Affichage public de l'appel de candidatures et période d'inscription d'une durée déterminée (période minimale de dix jours ouvrables). Inscription par formulaire et envoi de la version papier. La fin de la période d'inscription doit être terminée avant de passer à l'étape suivante. 	<ul style="list-style-type: none"> Affichage public de l'appel de candidatures et de la période d'inscription : <ul style="list-style-type: none"> Période d'inscription d'une durée déterminée (période minimale de dix jours consécutifs); Période d'une durée indéterminée (fin de la période d'inscription annoncée par un avis de dix jours). Inscription par l'entremise du portail Carrières (site Web). Il est possible de passer immédiatement à l'étape suivante.
VÉRIFICATION DE L'ADMISSIBILITÉ / CONVOCATION DES CANDIDATES ET DES CANDIDATS	
<ul style="list-style-type: none"> Candidatures admises : personnes convoquées simultanément à une évaluation. Il faut attendre la fin de la vérification de l'admissibilité des candidatures avant de passer à l'étape suivante. 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilité que les personnes admises soient convoquées à une évaluation au fur et à mesure de leur inscription. On peut passer à l'étape suivante sans attendre.
ÉVALUATION DES CANDIDATES ET DES CANDIDATS	
<ul style="list-style-type: none"> Les candidates et les candidats sont évalués simultanément. Examens identiques. Il faut attendre la fin de l'étape de l'évaluation avant de passer à l'étape suivante. 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilité que les candidates et les candidats soient évalués en continu (plusieurs séances d'examens). Examens identiques ou équivalents. Il est possible de passer immédiatement à l'étape suivante.
DÉCLARATION D'APTITUDES	QUALIFICATION
<ul style="list-style-type: none"> Émission d'une LDA : toutes les candidatures sont inscrites simultanément. Chaque concours donne lieu à une LDA. Chaque LDA est valide pour une année et peut être prolongée une année à la fois. 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilité d'inscrire les personnes dans une banque de personnes qualifiées au fur et à mesure de leur qualification. Une banque de personnes qualifiées peut être réalimentée par plusieurs processus de qualification. La durée de la qualification est de cinq années.
ÉVALUATION COMPLÉMENTAIRE	
<ul style="list-style-type: none"> Impossibilité d'évaluer d'autres compétences. 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilité d'évaluer d'autres compétences en fonction de la nature et des particularités de l'emploi à pourvoir.
NOMINATION	
<ul style="list-style-type: none"> Il faut attendre que toutes les personnes soient inscrites sur une LDA et que celle-ci soit émise avant de pouvoir nommer une personne. 	<ul style="list-style-type: none"> On peut nommer une personne dès qu'elle est inscrite dans une banque de personnes qualifiées.

22. Ce tableau est inspiré d'un document provenant d'une formation donnée par le SCT en juin 2015.

3.4 PROFESSION DE SECRÉTAIRE SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Selon l'Information sur le marché du travail (IMT) d'Emploi-Québec, les emplois de secrétaires, de commis-secrétaires ainsi que d'adjointes administratives ou d'adjoints administratifs sont regroupés dans la catégorie « Adjoint administratif/Adjointe administrative ».

D'après de récentes données de l'IMT, les perspectives d'emploi pour la profession de secrétaire sont bonnes²³. Cette profession en demande connaît effectivement un taux de roulement élevé²⁴. Celui-ci est en partie attribuable aux départs à la retraite et à la mobilité interprofessionnelle, c'est-à-dire que des personnes quittent ce secteur pour se tourner vers une autre profession²⁵. Le taux de chômage y est faible et la demande de main-d'œuvre pendant la période 2012-2017 est évaluée comme modérée²⁶. La majorité des personnes en emploi sont âgées de 25 à 44 ans. La consultation de l'IMT en ligne le 23 septembre 2015 a permis à la Commission de répertorier 345 offres d'emploi pour cette profession dans l'ensemble du Québec²⁷.

En 2012, pour l'ensemble de la province, 66 000 personnes occupaient un poste de secrétaire, dont 8 000 dans la région de la Capitale-Nationale²⁸. Elles avaient généralement fait des études collégiales (AEC ou DEC) ou avaient obtenu un DEP. À remarquer que cette profession est majoritairement exercée par des femmes, le taux d'hommes variant de 1 à 2 %.

Évolution de la profession

Les tâches exigées d'une agente ou d'un agent de secrétariat sont en évolution. En effet, du mode de travail sous la supervision d'un ou d'une gestionnaire unique, le travail de secrétariat se transforme de plus en plus en services partagés. Ainsi, il est fréquent à l'heure actuelle de travailler pour une équipe ou parfois même pour différents gestionnaires dans une unité administrative. Les outils de travail ayant beaucoup évolué, les tâches exercées ont suivi ce changement. Ainsi, le personnel de secrétariat doit composer, de nos jours, avec une diversité de tâches telles que²⁹ :

- répondre à la clientèle;
- assurer le suivi de la correspondance;
- produire des documents;
- mener à bien les préparatifs liés à la tenue de rencontres;
- coordonner la tenue d'évènements;
- effectuer la gestion documentaire;
- fournir du soutien technique;
- tenir à jour les agendas;
- contribuer à la gestion des ressources matérielles du bureau;
- effectuer des opérations comptables;
- créer ou actualiser des médias d'information virtuels.

23. EMPLOI-QUÉBEC, IMT, [En ligne], 2015, <http://imt.emploiquebec.gouv.qc.ca> (consulté le 23 septembre 2015).

24. *Ibid.*

25. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *Rapport d'analyse de la profession en secrétariat*, 2015.

26. EMPLOI-QUÉBEC, IMT, [En ligne], 2015, <http://imt.emploiquebec.gouv.qc.ca> (consulté le 23 septembre 2015).

27. *Ibid.* : le revenu annuel moyen en 2010 était de 37 000 \$.

28. EMPLOI-QUÉBEC, IMT, *Perspectives d'emploi par profession*, [En ligne], <http://imt.emploiquebec.gouv.qc.ca> (consulté le 23 septembre 2015).

29. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *Rapport d'analyse de la profession en secrétariat*, 2015.

3.5 PROFESSION DE SECRÉTAIRE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE

Les attributions générales et habituelles des emplois dans le domaine du secrétariat dans la fonction publique sont principalement concentrées dans le soutien administratif. Dans le document d'information du SCT sur l'effectif de la fonction publique en 2014-2015³⁰, on dénombrait 3 949 effectifs en ETC³¹ pour le corps d'emploi d'agent ou d'agent de secrétariat. De ce nombre, 3 260 étaient des emplois réguliers et 689 des emplois occasionnels.

Le *Portrait général de la main-d'œuvre de la fonction publique*, publié en juin 2013 par le SCT, présente des données comparatives pertinentes sur l'évolution de la situation des agentes et des agents de secrétariat dans la fonction publique. Les statistiques contenues dans ce portrait englobent la période 2003-2012³². À noter que les données mises à jour pour les années subséquentes ne sont pas disponibles actuellement.

L'évolution comparée de la proportion de femmes et d'hommes pour la classe d'emplois considérée démontre que celle-ci est presque exclusivement occupée par des femmes. Bien que la présence des hommes tende à croître, ceux-ci ne correspondent en 2012 qu'à 0,7 % de l'effectif régulier, alors que les femmes en représentent 99,3 %³³.

L'effectif de la fonction publique regroupe diverses catégories d'emplois (personnel professionnel, personnel technique, personnel de bureau, ouvriers et ouvrières, agents et agentes de la paix, autres catégories de personnel et personnel d'encadrement) qui réunissent à leur tour différentes classes d'emplois. La catégorie « Personnel de bureau » comprend plusieurs classes d'emplois, dont les agents et les agentes de secrétariat. Les données de la période 2003-2012 montrent que la proportion du personnel occasionnel a augmenté et que celle du personnel régulier a diminué, et ce, tant pour l'ensemble du personnel de bureau que pour le personnel de secrétariat. Plus précisément, en dix ans, le nombre d'emplois réguliers dans cette dernière classe d'emplois a diminué de 34,4 %, passant de 5 221 à 3 425, alors que le nombre d'emplois occasionnels y a augmenté de près de 5 %, soit de 962 à 1 008. (Tableau 4)

30. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *L'effectif de la Fonction publique 2014-2015, Partie 2*, p. 26.

31. ETC : équivalent temps complet.

32. À la suite de l'adoption, le 17 avril 2012, d'une nouvelle directive concernant la classification des agents de secrétariat, le corps d'emploi « 276 Téléphoniste-réceptionniste » a été intégré au corps d'emploi « 221 Agent de secrétariat » pour les statistiques. Aussi, Revenu Québec a été exclu de cette étude en raison de la création de son agence le 1^{er} avril 2011.

33. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *L'effectif de la Fonction publique 2014-2015, Partie 2*, p. 75.

EFFECTIF VISÉ	EFFECTIF RÉGULIER ET OCCASIONNEL DE LA FONCTION PUBLIQUE		VARIATION 2002-2003 À 2011-2012	PERSONNEL DE BUREAU		VARIATION 2002-2003 À 2011-2012	PERSONNEL DE SECRÉTARIAT		VARIATION 2002-2003 À 2011-2012
	MARS 2003	MARS 2012		MARS 2003	MARS 2012		MARS 2003	MARS 2012	
	Personnel régulier	51 910 82,8 %	47 842 78,9 %	▼ 4 408 ▼ 7,8 %	12 495 74,2 %	8 087 61,3 %	▼ 4 408 ▼ 35,3 %	5 221 84,4 %	3 425 77,3 %
Personnel occasionnel	10 788 17,2 %	12 787 21,1 %	▲ 1 999 ▲ 18,5 %	4 338 25,8 %	5 107 38,7 %	▲ 769 ▲ 17,7 %	962 15,6 %	1 008 22,7 %	▲ 46 ▲ 4,8 %
Total	62 698 100 %	60 629 100 %	▼ 2 069 ▼ 3,4 %	16 833 100 %	13 194 100 %	▼ 3 639 ▼ 21,6 %	6 183 100 %	4 433 100 %	▼ 1 750 ▼ 39,5 %

TABLEAU 4
ÉVOLUTION DE L'ENSEMBLE DE LA FONCTION PUBLIQUE, DU PERSONNEL DE BUREAU ET DU PERSONNEL DE SECRÉTARIAT (EFFECTIF RÉGULIER ET OCCASIONNEL)³⁴, DE 2003 À 2012

De 2003 à 2012, la proportion des agentes et des agents de secrétariat par rapport à l'effectif total diminue. Ce type de personnel occupe peu à peu une place moins importante : alors qu'il comptait, en 2003, pour 9,9 % du personnel de la fonction publique, il n'en représentait plus que 7,3 % en 2012. On observe la même tendance à la baisse pour la proportion du personnel de bureau par rapport à l'effectif total, qui est passée de 26,8 % en 2003 à 21,8 % en 2012. (Tableau 5)

EFFECTIF VISÉ	2003	2012
	Proportion du personnel de bureau par rapport à l'effectif total	26,8 %
Proportion du personnel de secrétariat par rapport à l'effectif total	9,9 %	7,3 %
Proportion du personnel de secrétariat comparativement au personnel de bureau	36,7 %	33,6 %

TABLEAU 5
ÉVOLUTION DU PERSONNEL DE BUREAU ET DU PERSONNEL DE SECRÉTARIAT PAR RAPPORT À L'EFFECTIF TOTAL (EFFECTIF RÉGULIER ET OCCASIONNEL), DE 2003 À 2012

La proportion des agentes et des agents de secrétariat dans la catégorie « Personnel de bureau » a aussi diminué. Comptant pour 36,7 % de l'effectif de cette catégorie en 2003, le personnel de secrétariat formait 33,6 % de l'effectif en 2012.

34. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Portrait général de la main-d'œuvre de la fonction publique*, Québec, SCT, juin 2013, p. 65-67.

Pour ce qui est de la proportion des postes vacants par catégorie d'emplois, les membres du personnel de secrétariat (14,5 %), du personnel de bureau (14,4 %) de même que les ouvrières et les ouvriers (15,1 %) sont surreprésentés par rapport à l'ensemble de la fonction publique. En effet, au 29 octobre 2012, le nombre de postes vacants déclarés dans le *Portrait général de la main-d'œuvre de la fonction publique* du SCT était de 12,1 % pour l'ensemble des corps d'emploi retenus, toutes catégories confondues³⁵. (Tableau 6)

TABLEAU 6
PROPORTION DES POSTES VACANTS DE L'ENSEMBLE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'EMPLOIS, AU 29 OCTOBRE 2012

ENSEMBLE DE LA FONCTION PUBLIQUE	PERSONNEL PROFESSIONNEL	PERSONNEL TECHNIQUE	PERSONNEL DE BUREAU	PERSONNEL DE SECRÉTARIAT
12,1 %	11,7 %	11,0 %	14,4 %	14,5 %

Le tableau 7 laisse voir que le personnel de secrétariat a un taux de mutation plus élevé que le personnel de bureau ou l'effectif régulier de l'ensemble de la fonction publique. Par ailleurs, le taux de promotion a baissé de manière plus importante pour le personnel de secrétariat que pour la fonction publique en général ou le personnel de bureau. Enfin, le taux de recrutement du personnel de bureau a connu une hausse (15,4 %) en 2011-2012. Le taux de recrutement des agentes et des agents de secrétariat est plus élevé que pour l'ensemble de la fonction publique.

TABLEAU 7
ÉVOLUTION COMPARÉE DE LA MOBILITÉ DE L'ENSEMBLE DE LA FONCTION PUBLIQUE, DU PERSONNEL DE BUREAU ET DU PERSONNEL DE SECRÉTARIAT (EFFECTIF RÉGULIER)³⁶, DE 2002 À 2012

MOBILITÉ DE L'EFFECTIF RÉGULIER	ENSEMBLE DE LA FONCTION PUBLIQUE		PERSONNEL DE BUREAU		PERSONNEL DE SECRÉTARIAT	
	2002-2003	2011-2012	2002-2003	2011-2012	2002-2003	2011-2012
	Mutation*	3,1 %	5,0 %	2,1 %	4,4 %	3,3 %
Promotion**	3,9 %	3,5 %	2,0 %	1,3 %	1,3 %	0,4 %
Recrutement***	6,4 %	7,7 %	5,5 %	15,4 %	7,1 %	9,7 %

* Rapport entre le nombre de mutations et le nombre total de personnes (effectif régulier).

** Rapport entre le nombre de promotions et le nombre total de personnes (effectif régulier).

*** Rapport entre le nombre de nominations à titre temporaire et le nombre total de personnes (effectif régulier).

35. *Ibid.*, p. 75.

36. *Ibid.*

Le tableau 8 montre que la proportion des départs à la retraite chez les agentes et les agents de secrétariat est passée de 1,5 à 7,7 % durant la période considérée. Le personnel de secrétariat est donc celui qui a connu la plus forte hausse de départs à la retraite, en comparaison du personnel de bureau ou de l'ensemble de la fonction publique, de 2002-2003 à 2011-2012.

En 2011-2012, le personnel de secrétariat laisse encore voir un taux de départ à la retraite plus élevé que le personnel de bureau et que l'ensemble de l'effectif régulier de la fonction publique. Il en est de même pour les départs à la retraite qui étaient prévus, de 2012-2013 à 2014-2015, avec un taux de 20,6 %.

	RETRAITE					
	ENSEMBLE DE LA FONCTION PUBLIQUE		PERSONNEL DE BUREAU		PERSONNEL DE SECRÉTARIAT	
	2002-2003	2011-2012	2002-2003	2011-2012	2002-2003	2011-2012
Départs à la retraite annuels	1,6 %	5,3 %	2,0 %	7,1 %	1,5 %	7,7 %
Départs à la retraite prévus de 2012-2013 à 2014-2015	13,6 %		18,8 %		20,6 %	

TABLEAU 8
ÉVOLUTION COMPARÉE DES DÉPARTS À LA RETRAITE DE L'ENSEMBLE DE LA FONCTION PUBLIQUE, DU PERSONNEL DE BUREAU ET DU PERSONNEL DE SECRÉTARIAT (EFFECTIF RÉGULIER)³⁷, DE 2002 À 2012

Le recrutement du personnel de bureau s'est intensifié de manière notable de 2003 à 2012 (de 5,5 à 15,4 %), tandis que celui du personnel de secrétariat n'a pas suivi le même rythme pendant cette période (de 7,1 à 9,7 %). Le taux de mutation et le taux de départ à la retraite étant élevés dans cette dernière catégorie de personnel, il appert qu'une pression s'exerce sur l'organisation du travail et sur les besoins d'embauche.

L'âge moyen des agentes et des agents de secrétariat est passé de 46,9 ans en 2003 à 49,8 ans en 2012³⁸. Cette hausse a probablement eu un impact sur le nombre de départs à la retraite, le taux étant passé de 1,5 % en 2003 à 7,7 % en 2012³⁹. Compte tenu de l'âge moyen du personnel de secrétariat en 2012, on peut s'attendre à de nombreux départs à la retraite au cours des prochaines années.

37. *Ibid.*, p. 26, 27, 96 et 98.

38. *Ibid.*, p. 78.

39. *Ibid.*, p. 91.



PARTIE

04

RÉSULTATS

RÉSULTATS

4.1 DONNÉES EXTRAITES DU SGLDA

Du 17 avril 2012 au 30 janvier 2015, plusieurs concours de recrutement destinés à la constitution de listes de personnes déclarées aptes à occuper un emploi d'agent ou d'agent de secrétariat se sont déroulés. Au total, 13 listes en vue de pourvoir des emplois de ce type étaient en vigueur. Certaines listes antérieures ont été renouvelées avec une échéance en 2016, mais celles-ci sont majoritairement des listes avec spécialité (secrétaire de juge, secrétaire juridique) ou des concours réservés au Programme de développement et de l'employabilité à l'intention des personnes handicapées (PDEIPH).

Les données présentées aux tableaux 9 et 10 concernent le nombre de personnes déclarées aptes, le nombre de nominations occasionnelles et régulières, ainsi que le nombre de refus de candidates et de candidats, que ce soit pour une entrevue ou une offre d'emploi.

N° DE LA LDA	DATE D'ÉMISSION	CLIENTÈLE VISÉE OU EXPÉRIENCE ADDITIONNELLE	NOMBRE DE PERSONNES DÉCLARÉES APTES*	NOMBRE DE NOMINATIONS RÉGULIÈRES	NOMBRE DE NOMINATIONS OCCASIONNELLES	NOMBRE DE NOMINATIONS OCCASIONNELLES ET RÉGULIÈRES**
221G-4501025	2012-12-17	Concours réservés-PDEIPH	1	0	0	0
221G-4501026	2013-12-13	Concours réservés-PDEIPH	1	0	0	0
221G-4501028	2014-12-12	Concours réservés-PDEIPH	1	0	0	0
221G-4503053	2012-11-19	0 année d'expérience	1 035	166	176	342
221G-4503054	2012-11-19	5 années d'expérience	314	50	87	137
221G-4503055	2014-01-16	0 année d'expérience	1 203	70	94	164
221G-4503056	2014-01-16	5 années d'expérience	353	28	41	69
221G-4506024	2012-07-11	Recrutement au secondaire	144	31	57	88
221G-4506025	2013-07-24	Recrutement au secondaire	291	61	73	134
221G-4506026	2014-05-13	Recrutement au collégial	88	3	8	11
221G-7006002	2013-09-19	0 année d'expérience	19	2	0	2
221G-7006003	2013-10-08	5 années d'expérience	6	0	0	0
221T-4503020	2012-06-04	Temporaire mis à pied	2	0	0	0
Total	-	-	3 458***	411	536	947

TABLEAU 9

NOMBRE DE PERSONNES DÉCLARÉES APTES À OCCUPER UN EMPLOI D'AGENTE OU D'AGENT DE SECRÉTARIAT ET NOMBRE DE NOMINATIONS OCCASIONNELLES ET RÉGULIÈRES À PARTIR DES LISTES DE DÉCLARATION D'APTITUDES EN VIGUEUR DU 17 AVRIL 2012 AU 30 JANVIER 2015

* Une personne peut être déclarée apte sur plusieurs LDA.

** Une personne peut avoir été nommée plus d'une fois à partir d'une LDA ou à partir de LDA différentes.

*** Les 3 458 personnes déclarées aptes représentent 2 599 personnes uniques.

TABLEAU 10
NOMBRE DE REFUS
PROVENANT DE
CANDIDATES ET DE
CANDIDATS À UN
EMPLOI RÉGULIER
OU OCCASIONNEL,
DU 17 AVRIL 2012
AU 30 JANVIER 2015

NOMBRE DE REFUS DANS LE CAS D'UN POSTE OCCASIONNEL*	NOMBRE DE REFUS DANS LE CAS D'UN POSTE RÉGULIER*	TOTAL DU NOMBRE DE REFUS*
1 357	947	2 304

* Une personne peut avoir refusé plus d'une entrevue ou plus d'une offre d'emploi et dans plus d'un MO.

Le tableau 11 montre la situation dans les dix MO sélectionnés par la Commission. Le nombre de nominations y correspond à 42,4 % de toutes les nominations à des postes réguliers ou occasionnels d'agentes ou d'agents de secrétariat. De plus, 89,1 % (2 053/2 304) de tous les refus de personnes inscrites au SGLDA l'ont été dans ces dix MO. Cette prépondérance représente un appui au choix de la Commission qui a décidé de les examiner plus attentivement et de tenter de comprendre, à travers leur expérience, les raisons pour lesquelles le nombre de refus est si élevé. Ces données se révèlent d'autant plus préoccupantes que de nombreux postes sont vacants.

TABLEAU 11
NOMBRE DE
NOMINATIONS POUR
LES MINISTÈRES ET
LES ORGANISMES
SÉLECTIONNÉS,
DU 17 AVRIL 2012
AU 30 JANVIER 2015

MINISTÈRE OU ORGANISME SÉLECTIONNÉ			
	NOMBRE DE NOMINATIONS*	% SUR LE TOTAL DES NOMINATIONS (947)	NOMBRE DE REFUS**
MO 1	110	11,6 %	549
MO 2	71	7,5 %	447
MO 3	57	6,0 %	119
MO 4	41	4,3 %	149
MO 5	40	4,2 %	349
MO 6	33	3,5 %	0
MO 7	29	3,1 %	139
MO 8	10	1,1 %	23
MO 9	7	0,7 %	227
MO 10	4	0,4 %	51
TOTAL	402	42,4 %	2 053

* Sont ici visées les nominations à des postes réguliers et occasionnels.

** Le nombre de refus se définit par le refus de se présenter à une entrevue ou le refus de donner suite à une offre d'emploi.

Parmi les éléments d'information contenus dans le SGLDA et susceptibles d'aider à la compréhension des problématiques liées à l'embauche du personnel de secrétariat, la Commission s'est penchée sur le processus de recrutement applicable durant la période à l'étude, plus particulièrement au délai moyen entre la date limite pour transmettre une candidature à un concours et la nomination. Le tableau 12 illustre le délai moyen pour les nominations survenues durant la période à l'étude.

DÉLAI MOYEN		
	NOMBRE DE NOMINATIONS	TAUX
DE 1 À 4 MOIS	76	8,0 %
DE 4 À 8 MOIS	403	42,6 %
DE 8 MOIS À 1 AN	216	22,8 %
DE 1 AN À 1 AN ET 4 MOIS	130	13,7 %
DE 1 AN ET 4 MOIS À 1 AN ET 8 MOIS	62	6,6 %
DE 1 AN ET 8 MOIS À 2 ANS	51	5,4 %
DE 2 ANS À 2 ANS ET 4 MOIS	5	0,5 %
DE 2 ANS ET 4 MOIS À 2 ANS ET 8 MOIS	3	0,3 %
TOTAL	946*	100,0 %

* Une nomination a été retirée du tableau, car elle n'était pas conforme au cadre normatif.

La majorité des nominations, soit 73,5 % (695/946), se font durant l'année qui suit la transmission de la candidature. Cependant, les données varient beaucoup, le délai le plus court étant de 1 mois et le plus long, de deux ans et huit mois. La moyenne est d'un peu plus de 9 mois et la médiane se situe à près de 8 mois.

4.2 RÉSULTATS DES CONSULTATIONS AUPRÈS DES ACTEURS

4.2.1 DIRECTIONS DES RESSOURCES HUMAINES

Les entrevues réalisées par la Commission auprès des DRH de dix MO sélectionnés portaient, notamment, sur l'embauche des agentes et des agents de secrétariat, les moyens pour contrer les difficultés liées à leur embauche, les effets de la *Directive sur la classification des agents de secrétariat*, la satisfaction des employeurs au regard du personnel recruté, les raisons des cas de refus et d'acceptation de la part des personnes candidates, les effets du *Règlement concernant le processus de qualification et les personnes qualifiées* ainsi que les améliorations souhaitables.

TABLEAU 12
DÉLAI MOYEN ENTRE LA DATE LIMITE POUR TRANSMETTRE UNE CANDIDATURE À UN CONCOURS ET LA NOMINATION

Nature des difficultés éprouvées

Toutes les DRH consultées éprouvent des difficultés à embaucher du personnel de secrétariat, car, dans plusieurs cas, ceux et celles qui ont d'abord posé leur candidature se disent ensuite non disponibles ou non intéressés. Certaines précisent que cette difficulté est particulièrement constatée en région et une mentionne que ce problème est présent tant pour les emplois réguliers que pour les emplois occasionnels. Par exemple, un représentant avait fait 230 appels téléphoniques pour offrir un emploi régulier, mais aucune des personnes jointes n'avait accepté de se présenter en entrevue. Un autre est retourné à quatre reprises dans le bassin de candidatures afin de pourvoir un emploi occasionnel, mais n'a réussi qu'à obtenir deux entrevues.

La majorité des DRH consultées notent qu'il y a peu d'intérêt à l'égard des emplois occasionnels. Un représentant précise être incapable de pourvoir un emploi occasionnel, car un contrat d'une durée d'un an n'est pas suffisamment attrayant. Un autre ajoute que, lorsqu'on réussit à pourvoir un emploi occasionnel, c'est souvent pour une courte durée, car d'autres MO offriront peut-être un emploi régulier à la même personne. Dans un même ordre d'idées, un représentant confirme que le délai entre l'entrée en fonction dans un emploi et l'obtention d'un emploi régulier se révèle trop long, ce qui engendre un problème de fidélisation.

Par ailleurs, la majorité des DRH consultées ont fait part de la faiblesse des compétences ou des connaissances en français écrit des personnes qui ont posé leur candidature. Le français parlé, l'autonomie, le sens des responsabilités et la rigueur constituent également des lacunes. Un représentant souligne que les gestionnaires ont dû réduire leurs attentes, car les compétences des personnes inscrites sur les listes, notamment leur connaissance de la langue française, se révèlent souvent décevantes.

Pour la moitié des DRH consultées, il est déplorable que le programme Techniques de bureautique permette l'accès à la classe d'emplois d'agente ou d'agent de secrétariat, mais ne constitue pas un diplôme pertinent pour accéder à la classe d'emplois « Technicien en administration ». On constate que les titulaires d'un DEC en techniques de bureautique s'attendent à occuper un emploi de technicienne ou technicien en administration et non à faire partie du personnel de secrétariat. On note aussi une incohérence entre le niveau de scolarité (compétences acquises) lié au DEC en techniques de bureautique et le niveau d'emploi. Il y a donc une crainte de perdre cette main-d'œuvre, car les titulaires de ce DEC postuleront vraisemblablement dans le secteur privé pour un emploi de niveau technique. Un représentant souligne d'ailleurs que des gestionnaires mettent de la pression pour nommer les titulaires de ce DEC à la classe d'emplois de technicien ou technicienne en administration, car leur crainte est de perdre leurs ressources. Toutefois, la *Directive concernant l'attribution du taux de traitement des fonctionnaires* permet dorénavant de reconnaître, au moment du recrutement à un poste d'agente ou d'agent de secrétariat, des échelons supplémentaires si les personnes candidates ont obtenu un DEC en techniques de bureautique.

La majorité des DRH consultées déplorent les gels d'embauche. On propose notamment d'exclure le personnel de secrétariat du gel. Un représentant mentionne le faible nombre de nouveaux concours tenus durant les dernières années et leur espacement. La question de l'abolition du recrutement étudiant a aussi été soulevée.

Pour la plupart des DRH consultées, l'offre du secteur privé en fait de salaire s'avère plus attrayante que celle de la fonction publique⁴⁰. On croit, entre autres, que la nature des tâches et des responsabilités est plus intéressante dans ce secteur. Un représentant fait référence à la notion de « banque » ou de « liste » en disant que cela nuit à la fonction publique; contrairement au secteur privé, les personnes qui posent leur candidature dans la fonction publique ne connaissent pas le poste auquel elles postulent. Selon un autre représentant, les personnes s'inscrivent aux concours ou répondent aux offres d'emplois seulement pour demeurer dans le bassin de candidatures par mesure de sécurité, mais sans y avoir d'intérêt nécessairement.

Moyens pour contrer les difficultés d'embauche

Pour contrer les difficultés d'embauche, toutes les DRH consultées ont dû se tourner vers des solutions provisoires. En effet, elles ont indiqué à l'unanimité avoir eu recours à des contrats d'une durée de moins de onze semaines afin de pourvoir temporairement un emploi occasionnel vacant⁴¹. Également, il a parfois fallu réorganiser le travail en confiant à d'autres membres du personnel des tâches de secrétariat. Enfin, le recours à des étudiants ou à des étudiantes, à des stagiaires, à des personnes retraitées ou à des firmes a été une méthode retenue pour combler certains besoins de l'organisation. En outre, on mentionne avoir dû réviser les tâches du personnel de secrétariat pour s'assurer de leur diversité afin de rendre le travail plus intéressant.

Effets de la Directive sur la classification des agents de secrétariat

Les DRH consultées sont d'avis que l'entrée en vigueur de la nouvelle *Directive sur la classification des agents de secrétariat* n'a pas facilité le recrutement. De plus, la moitié d'entre elles allèguent un problème de compétences dû à l'intégration des téléphonistes-réceptionnistes et des dactylographes dans la nouvelle classification.

La moitié des DRH consultées soulignent que l'entrée en vigueur de cette directive a néanmoins permis d'élargir le bassin de candidatures. On précise ainsi qu'il est maintenant plus facile de consulter les LDA, car il n'existe qu'une classe d'emplois. Un représentant ajoute que cela a permis d'aller chercher un autre type de candidature, soit les titulaires d'un DEP. L'intérêt de cette main-d'œuvre réside dans le fait qu'elle désire réellement travailler dans le domaine du secrétariat, contrairement aux titulaires du DEC en techniques de bureautique qui aspirent à un emploi de niveau technique.

Satisfaction des employeurs à l'égard du personnel recruté

La majorité des DRH consultées indiquent que les gestionnaires sont moyennement satisfaits des agentes et des agents de secrétariat recrutés. En effet, la plupart des DRH ont mentionné que la qualité du français était un problème.

40. Selon le rapport de l'ISQ, *Rémunération des salariés : état et évolution comparés 2014*, pour le personnel de secrétariat, il y a parité entre l'administration québécoise et le secteur privé si l'on considère la rémunération globale (salaire et avantages sociaux). Le salaire (sans les avantages sociaux) par rapport à celui des autres personnes salariées au Québec accuse un retard de 14,9 à 15,9 % selon l'expérience. En comparaison du secteur privé, le retard salarial varie de 13,3 à 14,4 % pour le personnel de secrétariat selon l'expérience.

41. Les contrats d'une durée de moins de onze semaines sont des emplois occasionnels qui font exception au processus de recrutement d'un employé occasionnel. La personne n'a donc pas à être inscrite sur une LDA pour obtenir un tel contrat.

Étapes du processus les plus difficiles à franchir

Toutes les DRH consultées s'entendent pour dire que la sélection des candidates et des candidats à rencontrer en entrevue d'embauche ou leur convocation même sont les étapes les plus difficiles à franchir. Cela s'explique, notamment, par la difficulté à joindre les personnes visées et à les attirer pour le processus d'entrevue.

Motifs de refus et d'acceptation de la part des candidates et des candidats

Les DRH consultées sont unanimes pour affirmer que des personnes ont déjà refusé de se présenter en entrevue d'emploi et que d'autres ont également refusé des offres pour un emploi occasionnel ou régulier. Bien que peu des DRH consultées documentent les cas de refus, elles ont tout de même une idée des raisons variées à l'origine de cette décision, notamment :

- il y a eu acceptation d'une autre offre;
- il y a peu d'intérêt pour un emploi occasionnel;
- il y a un manque d'intérêt pour l'emploi ciblé;
- les conditions de travail et le salaire ne sont pas assez intéressants;
- l'employeur ou le MO pour lequel la personne travaillait lui a offert des conditions de travail plus avantageuses, voire une permanence.

Les tâches, le lieu de l'emploi et la technologie sont d'autres éléments soulevés.

La majorité des DRH consultées disent connaître les motifs d'acceptation d'un emploi d'agente ou d'agent de secrétariat dans la fonction publique. Selon elles, les conditions de travail constituent le principal motif. Parmi celles-ci, on note les vacances, les avantages sociaux, la sécurité d'emploi, les horaires, l'aménagement du temps de travail et la conciliation travail-famille. Un représentant croit que la mission de l'organisation est un élément d'acceptation. On a également soulevé l'importance du lieu de travail.

Gestion des refus

Presque toutes les DRH consultées inscrivent les refus des candidates et des candidats au SGLDA. On les note parfois au dossier de dotation ou l'on en fait mention dans un suivi maison. Par ailleurs, le SGLDA permet uniquement d'enregistrer une acceptation ou un refus et non les motifs invoqués à cet égard.

Délai avant de pourvoir un poste

Le délai est très variable en vue de pourvoir un poste d'agente ou d'agent de secrétariat. Sa durée s'étend, selon les cas, de un à douze mois. La région géographique de l'emploi à pourvoir est l'une des raisons soulevées par certaines DRH consultées pour justifier les délais : ils seraient plus longs quand l'emploi en question se situe dans une région autre que celle de la Capitale-Nationale ou à l'extérieur de la région métropolitaine de Montréal.

Règlement concernant le processus de qualification et les personnes qualifiées

Toutes les DRH consultées voient des avantages à tenir des processus de qualification à durée indéterminée, soit le renouvellement plus rapide des bassins de main-d'œuvre et un plus gros bassin de candidatures ainsi que la réduction du délai de dotation. Les personnes intéressées auront plus de chances de s'inscrire aux processus de qualification. Quelques DRH consultées sont soulagées de voir que les candidates et les candidats devront mettre à jour leur dossier, ce qui facilitera leur recherche. Cependant, un représentant pense qu'il y aura de l'engouement au début, mais que les problèmes de salaire et d'emplois à statut occasionnel demeureront.

La plupart des DRH consultées se réjouissent d'avoir maintenant la possibilité de tenir un processus de qualification particulier pour ceux et celles qui sont encore aux études ainsi que pour les stagiaires, ce qui permet une passerelle facilitante entre le travail étudiant et le réel emploi.

Enfin, la moitié des DRH consultées ont mentionné trouver intéressant de pouvoir faire de l'évaluation complémentaire.

Pistes d'amélioration ou de solution

Les DRH consultées sont unanimes sur le fait qu'il y a des pistes d'amélioration à envisager.

Le point reconnu par toutes les DRH consultées porte sur l'attractivité : la présence dans les écoles, sur les réseaux sociaux et aux foires de l'emploi, l'organisation d'un salon de l'emploi pour le personnel de soutien et le recours à des ambassadeurs ou à des ambassadrices sont autant d'actions envisagées pour favoriser un changement dans la perception de la population quant à la profession de secrétaire ou à la perception de la fonction publique. Voici des pistes d'amélioration proposées :

- exclure cette classe d'emplois des gels d'embauche;
- offrir un salaire plus élevé;
- reconnaître le programme Techniques de bureautique;
- valoriser la profession de secrétaire en reconnaissant, entre autres, la complexité du travail;
- faire connaître la fonction publique, notamment en faisant valoir les avantages d'y travailler;
- examiner la possibilité d'accorder des primes, par exemple des primes d'expert ou une prime de rétention;
- introduire une exception à la *Directive concernant les emplois étudiants et les stages dans la fonction publique* afin d'avoir la possibilité d'embaucher les titulaires d'un DEP pour occuper un emploi étudiant pendant la période des vacances;
- essayer de recruter les candidates et candidats plus tôt dans le cheminement scolaire;
- revoir l'examen de français, soit en misant davantage sur la réalité du travail et non sur les exceptions.

4.2.2 ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT

Les entrevues réalisées par la Commission auprès de cinq établissements d'enseignement, soit trois CFP et deux établissements d'enseignement collégial, ont porté notamment sur :

- la formation offerte par l'établissement : le nombre de finissantes et de finissants, la durée et le mode de formation, le moment d'obtention du diplôme;
- les employeurs : la difficulté de recruter, les compétences recherchées;
- l'embauche : le taux de placement, les incitatifs, le lien entre les attributions de l'emploi au sein de la fonction publique, les attentes et la formation, la connaissance du processus d'embauche de la fonction publique, les activités promotionnelles, les moyens pour faciliter l'embauche dans la fonction publique.

Les diplômes conduisant aux professions de travail de bureau sont nombreux. De plus, les établissements d'enseignement qui donnent ces programmes d'études offrent une multitude de choix en ce qui concerne l'organisation scolaire afin de s'adapter aux différentes réalités de leur clientèle.

Difficulté de recruter chez les employeurs

Des cinq établissements d'enseignement consultés par la Commission, trois confirment que les employeurs ont de la difficulté à recruter des agentes ou des agents de secrétariat. Un établissement précise que la difficulté concerne la spécialité juridique, tandis qu'un autre mentionne que cette difficulté survient périodiquement. Les principales raisons invoquées sont :

- le manque de personnel en général;
- le fait que les personnes qui posent leur candidature ne répondent pas aux exigences de l'employeur;
- l'éloignement du lieu de travail : les personnes veulent travailler près de leur domicile et sont peu mobiles;
- l'échec aux tests de français et d'informatique (outils bureautiques);
- la méconnaissance de l'anglais;
- la difficulté de trouver un remplacement durant l'été.

Le représentant d'un CFP déplore le fait que les employeurs recherchent des titulaires du DEC en techniques de bureautique. À l'inverse, un représentant du collégial mentionne que le fait de reconnaître le DEP en secrétariat contribue à désintéresser ceux et celles qui ont terminé leurs études collégiales, car, selon lui, le DEC en techniques de bureautique n'est pas reconnu à sa juste valeur dans la fonction publique. Il ajoute que, dans les secteurs privé et municipal de même que dans les établissements d'enseignement, ce DEC est reconnu sur le plan salarial.

Compétences recherchées

À l'unanimité, les cinq établissements d'enseignement consultés ont affirmé que la qualité du français était et est toujours une compétence recherchée. La maîtrise des outils bureautiques vient en deuxième position (4/5), suivie de la rigueur et du professionnalisme (3/5). Le savoir-être, la discrétion et l'assiduité sont également des caractéristiques qui ont été soulevées à quelques reprises (2/5). Enfin, les employeurs se montrent généralement satisfaits des personnes recrutées.

Taux de placement

Le taux de placement des finissantes et des finissants des établissements d'enseignement consultés se situe entre 80 et 100 %. Un représentant précise que, à la fin du second stage, 75 % ont déjà leur emploi. Le délai de placement le plus long serait de six mois après la fin des études.

Incitatifs à l'acceptation d'un emploi

Selon quatre des cinq établissements d'enseignement consultés, le salaire constituerait le principal incitatif à l'acceptation d'un emploi. Le lieu de travail viendrait au second plan (3/5). Un représentant a souligné que, parfois, les élèves désirent retourner travailler dans leur région d'origine.

Intérêt pour la fonction publique québécoise

Des cinq établissements d'enseignement consultés, quatre mentionnent que les élèves qui ont obtenu leur diplôme ont manifesté de l'intérêt pour un emploi dans la fonction publique québécoise principalement en raison du salaire, des conditions de travail et de l'horaire de travail. Un représentant précise que ces personnes misent d'abord sur la qualité de vie. Par ailleurs, deux autres représentants ont révélé que des élèves ayant obtenu un emploi d'été dans la fonction publique avaient été déçues de leur expérience, car elles étaient en manque de travail. De retour en classe avec une image négative de la fonction publique, ces personnes n'ont pas voulu envisager de faire un stage au gouvernement.

Lien entre les tâches annoncées, les attentes et la formation

La Commission a cru nécessaire de vérifier si les tâches annoncées dans un appel de candidatures d'agente ou d'agent de secrétariat correspondaient aux attentes et à la formation des titulaires d'un diplôme dans le domaine. Les CFP ont répondu par l'affirmative. Toutefois, au collégial, les réponses sont plus nuancées. En effet, on précise que l'aspect « coordination d'équipe » n'est pas présent alors que cela fait partie de leur formation. Un représentant croit aussi qu'il faudrait faire ressortir davantage le rôle d'une agente ou d'un agent de secrétariat qui est de proposer, de participer et d'interagir. Il aurait aimé voir dans l'appel de candidatures des messages comme « collaborer avec une équipe » ou « contribuer au développement de l'organisation et à son essor ».

Connaissance du processus d'embauche

Quatre des cinq établissements d'enseignement consultés disent connaître le processus d'embauche de la fonction publique du Québec, alors que le dernier mentionne être plus ou moins au courant. Tous désirent recevoir plus de renseignements à ce sujet afin de pouvoir les transmettre à leurs élèves. Actuellement, on les informe sur la tenue de processus de recrutement et on leur lit les appels de candidatures, mais l'idéal serait de pouvoir les renseigner davantage. Par ailleurs, on explique qu'un emploi d'une durée de trois mois ne serait pas accepté en raison de son caractère précaire.

Activités promotionnelles

Dans trois établissements d'enseignement consultés, des activités promotionnelles ont lieu pour permettre aux élèves de rencontrer de futurs employeurs. Celles-ci peuvent se dérouler de une à trois fois, tant au début qu'à la fin de l'année scolaire. Les employeurs viennent rencontrer les élèves pour leur offrir des stages ou encore pour faire du recrutement. Quelquefois, les établissements d'enseignement consultés organisent des foires de l'emploi auxquelles participent notamment des agences de placement et des entreprises. Des conférences y sont aussi données. Un représentant précise cependant que, tout comme cela a été le cas en 2015, il n'y aura pas d'activités promotionnelles en 2016, car les élèves ont presque tous été recrutés dès la fin de leurs études.

Moyens pour faciliter l'embauche dans la fonction publique

Il y a un souhait certain d'avoir une personne représentant la fonction publique sur les lieux de formation. En effet, quatre des cinq établissements d'enseignement consultés ont clairement signifié cette attente. Il apparaît que les CFP connaissent depuis peu la fonction publique, car les élèves du DEP en secrétariat n'étaient pas admissibles auparavant aux concours d'agente ou d'agent de secrétariat. Un représentant des CFP illustre bien les besoins de développer une collaboration plus étroite avec les établissements d'enseignement : « On aimerait que quelqu'un vienne parler à nos élèves pour qu'ils aient une meilleure information sur les postes, les délais, la nouvelle façon de recruter. Il faudrait développer une liaison avec le monde du travail. »

Quant aux établissements d'enseignement collégial consultés, ils croient qu'il faudrait faire valoir et reconnaître le DEC en techniques de bureautique, notamment dans les offres d'emploi. On suggère la création de capsules vidéo avec des témoignages pour permettre, entre autres, de démystifier la fonction publique. Un représentant ajoute : « Nous nous sommes sentis délaissés lorsque la décision a été prise d'annuler le recrutement au collégial. » Il précise aussi que les élèves vivent de l'incertitude par rapport à l'emploi en mentionnant que le DEC en techniques de bureautique a été omis dans les échelons de la fonction publique. Enfin, à son avis, ce serait bien de pouvoir familiariser les élèves avec la réalité de la fonction publique et même de créer une table de travail avec les représentants du gouvernement. Par exemple, il serait intéressant de connaître les versions des logiciels utilisés dans les MO et de savoir si la formation convient aux emplois.

4.2.3 FIRMES DE RECRUTEMENT

La Commission a réalisé des entrevues avec trois firmes de recrutement de la région de Québec. Les principaux sujets abordés ont été l'embauche du personnel de secrétariat ainsi que l'attraction et l'expérience des firmes avec la fonction publique québécoise.

Tout d'abord, la Commission a présenté à ces firmes les tâches d'une agente ou d'un agent de secrétariat dans la fonction publique pour déterminer avec elles l'emploi qui y correspond dans leur contexte de travail. À l'unanimité, les firmes attestent que c'est un emploi de « secrétaire administrative » ou de « secrétaire administratif ou encore d'« agente administrative » ou d'« agent administratif ». Dans le contexte de leur marché, les adjointes administratives ou les adjoints administratifs travaillent plutôt pour une seule personne et leurs tâches portent sur l'administration générale de l'organisation ou de l'entreprise. Souvent, ces personnes sont associées aux membres du personnel de direction ou de la haute direction. Le mandat de ces personnes consiste notamment à traiter l'agenda, à organiser le travail et à faire de la rédaction. Les secrétaires administratives travaillent généralement pour un service et le travail comprend un soutien administratif à l'équipe, ce qui correspond davantage à la réalité de la fonction publique.

Les trois firmes consultées par la Commission recrutaient à la fois pour des employeurs afin de pourvoir un emploi permanent et pour elles-mêmes dans le but d'embaucher du personnel temporaire qu'elles affecteront à la réalisation de contrats à la demande d'employeurs.

Nature des tâches

Selon les trois firmes consultées, les principales tâches exercées par les secrétaires administratives ou les secrétaires administratifs (qui correspondent au personnel de secrétariat de la fonction publique) sont la révision et la correction de documents. Une firme y ajoute le classement, la gestion des lignes téléphoniques, la gestion de l'agenda, du courrier et des courriels. Pour ce faire, les principales compétences recherchées sont d'abord la qualité de la langue française et la connaissance des outils bureautiques (principalement les logiciels Word et Excel). Par ailleurs, une firme indique comme compétences supplémentaires : une bonne gestion des priorités et le sens de l'organisation. De plus, la connaissance de la langue anglaise est très en demande à Montréal et l'est même de plus en plus dans la région de Québec.

Pour s'assurer des compétences des personnes recrutées, chaque firme utilise des tests portant sur la connaissance du français, du logiciel Microsoft Office et de l'anglais (au besoin). Une firme ajoute que, dans certaines situations, on lui demande de faire passer un test de personnalité. Lorsque ce dernier est utilisé, c'est une firme spécialisée qui le soumet et le corrige. Pour chacun des tests effectués, il existe des seuils de passage. Ceux-ci varient en fonction des exigences de la clientèle.

Quant aux exigences des employeurs, la connaissance de la langue française est une priorité. Une firme ajoute que l'on recherche aussi un profil lié à l'image de l'entreprise. Pour ce faire, cette firme se rend chez chaque employeur afin de voir l'équipe de travail à l'œuvre et de bien saisir son environnement en vue de s'assurer de la meilleure harmonisation possible.

Difficultés d'embauche

Les firmes consultées semblent éprouver moins de difficultés que la fonction publique à recruter du personnel de secrétariat. Cependant, deux firmes sur trois soulèvent la difficulté de pourvoir un emploi bilingue. En effet, il est difficile de recruter une personne bilingue pour un emploi dans la région de Québec. Quant à l'autre firme, elle précise que c'est ardu pour tous les postes puisque le taux de chômage dans la région de Québec est très faible à l'heure actuelle⁴² comparativement à l'année 2015 où elle pouvait recevoir une trentaine de curriculum vitæ pour le même poste.

Les deux firmes qui indiquent ne pas éprouver de difficultés particulières quant à l'embauche du personnel de secrétariat ont diverses explications :

- Les exigences des employeurs sont moins contraignantes ou restrictives que celles de la fonction publique. Par exemple, ils peuvent décider de miser sur l'expérience et moins sur la formation scolaire ou vice-versa. Ainsi, une formation scolaire spécifique ne serait pas nécessairement exigée ni un nombre d'années d'expérience minimale ou compensatoire par rapport au diplôme, alors que cela est requis selon les conditions minimales à l'emploi dans les processus de recrutement de la fonction publique;
- Le recrutement est au cœur même des activités de ces firmes de recrutement. Elles organisent plusieurs entrevues par semaine, mettent à jour des listes de candidatures intéressantes et aident les personnes qui font appel à leurs services à trouver un emploi qui leur convient.

Attraction

Les firmes consultées mettent tout en œuvre pour attirer des candidatures pertinentes. L'une d'elles mentionne qu'il faut varier les approches et qu'il n'existe pas de méthode particulière pour assurer le succès. Parmi les moyens retenus se trouvent :

- le réseautage, c'est-à-dire le recours à leur propre personnel pour recommander des candidatures intéressantes;
- l'affichage sur différents sites, tels Jobboom, Workopolis, Kijiji, Emploi-Québec, et sur les réseaux sociaux, comme Facebook ou LinkedIn;
- le recours à la banque de candidatures, et ce, même après plusieurs années, pour vérifier la disponibilité des personnes inscrites.

Une firme va même jusqu'à faire de la recherche inversée en consultant des curriculum vitæ sur des sites d'emplois et en appelant les personnes dont la candidature lui paraît intéressante.

42. Selon Statistique Canada, le taux de chômage pour la région de Québec était de 4,9 % en septembre 2015.

Quant aux pratiques qu'il faudrait éviter sur le plan de l'attraction, les avis sont partagés :

- Une firme mentionne que les candidates et les candidats ont besoin de beaucoup de détails sur le poste offert et qu'il faut donc éviter d'en faire une description trop générale;
- Une autre précise que la publication d'annonces dans les journaux n'est plus efficace. Elle ajoute que les exigences qui figurent dans les affichages ne doivent pas être trop élevées, ce qui permettra d'attirer le plus de gens possible : par exemple, on évitera d'afficher un emploi bilingue alors qu'un niveau intermédiaire de connaissance de la langue seconde conviendrait très bien. La même firme complète son propos en soulignant que la tendance qui consiste à ne pas afficher le salaire n'est pas une pratique pertinente : à son avis, il faut au moins inscrire le minimum offert;
- Une des trois firmes consultées croit qu'il importe d'amener à postuler les personnes qui s'intéressent vraiment à l'emploi. À ce titre, elle indique qu'il convient d'éviter d'afficher de trop bonnes conditions (par exemple, du travail pendant quatre jours par semaine), car cela pourrait tenter des gens pour de mauvaises raisons.

Opinion sur la fonction publique québécoise

Les trois firmes consultées disent avoir eu peu de contrats pour du personnel de secrétariat au cours des trois dernières années dans la fonction publique québécoise, soit de 2012 à 2015. Par ailleurs, lorsque des employées ou des employés de ces firmes obtiennent des contrats temporaires, ils en reviennent satisfaits. De façon générale, les personnes sont bien accueillies, l'intégration s'avère facile et les conditions de travail sont bonnes (35 heures par semaine, horaire variable, etc.). Une firme précise que, contrairement au secteur privé où les tâches sont variées, elles sont très définies dans la fonction publique québécoise.

L'une des firmes consultées considère que le principal enjeu dans le recrutement gouvernemental est la centralisation de la dotation. Selon elle, le fait de devoir se référer à des listes ou à des banques pour recruter n'est pas adapté au marché actuel de l'emploi, car ce processus se révèle trop long. Une autre firme mentionne que, lorsqu'un organisme ou une entreprise procède à des démarches de recrutement, les besoins sont à combler immédiatement.

4.2.4 SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le questionnaire adressé au SCT avait pour objet de mieux comprendre les objectifs de l'adoption de la nouvelle *Directive sur la classification des agents de secrétariat*, d'en connaître les effets et de savoir si des travaux liés à la problématique d'embauche difficile du personnel de secrétariat étaient en cours au SCT. La Commission voulait aussi entendre le SCT sur les nouveaux processus de qualification à cet égard et leurs modalités. Les échanges avec le SCT se sont faits par écrit et non sous forme d'entrevue. Voici ce que la Commission retient de cette consultation.

Avant de proposer des modifications au Conseil du trésor, le SCT avait réalisé une étude sur la profession de secrétaire de même que des analyses sur la classification des agents et des agentes de secrétariat.

C'est dans ce contexte que le SCT a demandé un mandat au Conseil du trésor afin de consulter les MO et le SFPQ sur un nouveau projet de classification regroupant trois corps d'emploi, comme cela a été expliqué précédemment⁴³. Le SCT a donc mené des consultations dans cet esprit et il a analysé les suggestions et les recommandations recueillies.

Selon le SCT, les MO qu'il a consultés ont favorablement accueilli les modifications proposées. Ils convenaient que l'exigence d'admission liée au fait d'avoir minimalement un DEP en secrétariat contribuerait à diminuer les difficultés de recrutement. Les commentaires reçus lors de la consultation du SCT ont été analysés et soumis à l'attention du Conseil du trésor.

Le SCT a informé la Commission qu'il poursuivait ses analyses au regard de la classification du personnel de secrétariat en raison de certains éléments soulevés lors de la consultation.

Ainsi, le SCT a souligné à la Commission que les stratégies d'évaluation choisies pour qualifier les candidats et les candidates reposeront désormais sur les spécificités de chacun des emplois de la fonction publique. Des spécialistes de l'évaluation s'assureront que les moyens d'évaluation choisis correspondront à ces spécificités.

Quant à l'évaluation complémentaire, elle permettra dorénavant aux MO d'évaluer d'autres critères que ceux qui sont analysés durant les processus de qualification. Par exemple, pour le personnel de secrétariat, le SCT mentionne que les MO pourront considérer d'autres aspects du français qui n'auront pas été évalués dans un processus de qualification, dans la mesure où ces aspects seront directement liés à l'emploi à pourvoir.

Enfin, le SCT précise que la mise en place du système de dotation SGR3 et les modifications apportées au cadre réglementaire ont pour objectif de simplifier l'accès des citoyens et des citoyennes à l'ensemble des emplois de la fonction publique.

4.2.5 SYNDICAT DE LA FONCTION PUBLIQUE ET PARAPUBLIQUE DU QUÉBEC

La rencontre de la Commission avec deux personnes représentant le SFPQ devait permettre, notamment, de recueillir leurs commentaires concernant la *Directive sur la classification des agents de secrétariat*, leur point de vue sur les éléments qui rendent le recrutement difficile, les pistes de solution à envisager et leur avis sur le nouveau processus de qualification.

Directive sur la classification des agents de secrétariat

Le SFPQ a été consulté par le SCT lors du projet de classification regroupant trois corps d'emploi. Selon le SFPQ, lors de la modification de la Directive sur la classification, le SCT aurait dû considérer les trois éléments suivants : la perspective de carrière du personnel de secrétariat, la reconnaissance du problème d'attraction et la création d'un nouveau corps d'emploi de niveau technique pour favoriser le cheminement de carrière des agentes ou des agents de secrétariat.

43. À titre informatif, la *Convention collective des fonctionnaires* prévoit que l'employeur s'engage à consulter le syndicat en même temps que les MO visés par la modification à la classification des emplois, et ce, avant l'entrée en vigueur de celle-ci.

Le SFPQ désirait que soit abordée la question du cheminement de carrière, car il y a stagnation à l'intérieur du corps d'emploi. En effet, lors de l'intégration des agentes ou des agents de secrétariat dans la nouvelle classe d'emplois, 95 % des personnes visées occupaient déjà un emploi de ce type, classe 1. Pour ces dernières, cela ne modifiait donc rien à leur progression de carrière, car le maximum de l'échelle salariale demeurait inchangé. Le SFPQ a demandé la création d'une nouvelle classe d'emplois de techniciens en bureautique. À ce sujet, il souligne que le SCT lui a annoncé, en octobre 2015, que le projet était abandonné, car les consultations auprès des MO n'avaient pas été concluantes en ce sens. L'ancienne *Directive sur la classification des agents de secrétariat* datait de 1984 et le SFPQ aurait aimé profiter de l'occasion pour revoir les attributions de l'emploi. Selon lui, l'adoption de la nouvelle directive ne concernait qu'un regroupement d'emplois pour permettre d'élargir le bassin de candidatures admissibles aux concours d'agentes ou d'agents de secrétariat et ainsi contrer les difficultés de recrutement, mais le SCT aurait dû revoir le tout dans son ensemble. Bref, la nouvelle directive n'a eu que pour seul effet d'augmenter le bassin de personnes admissibles à ce type de concours.

Intégration des téléphonistes-réceptionnistes et des dactylographes

Selon le SFPQ, au moment de l'intégration, il y avait 278 téléphonistes-réceptionnistes et six à huit dactylographes. Le SFPQ désirait qu'il y ait une formation de mise à niveau des compétences pour ces personnes afin de s'assurer qu'elles possédaient bien les compétences nécessaires pour accomplir les tâches, mais le SCT n'a pas retenu cette proposition.

Une autre demande du SFPQ était de remplacer la dénomination « agent » ou « agente » de secrétariat par « adjoint administratif » ou « adjointe administrative ». Cette demande était basée sur l'évolution de la profession et sa reconnaissance. Cependant, le SCT a rejeté cette proposition, car il existe déjà une accréditation syndicale en ce sens.

Motifs expliquant les difficultés d'embauche et pistes de solution

Selon le SFPQ, les motifs qui rendent difficile le recrutement du personnel de secrétariat dans la fonction publique sont, par ordre d'importance, le salaire et les faibles possibilités de promotion. Les tâches et le niveau de responsabilité se situent au deuxième rang. Par la suite viennent l'horaire, le climat de travail et le lieu de travail.

Quant aux pistes de solution proposées, le SFPQ réitère son désir de revoir le cheminement de carrière des agentes et des agents de secrétariat. Dans un contexte plus large, il croit qu'il faudrait revaloriser le rôle des fonctionnaires en particulier et celui de la fonction publique en général, car, selon lui, l'image qu'en a la population n'est pas attrayante. Par exemple, la diffusion de capsules vidéo pour présenter des emplois de la fonction publique serait une idée intéressante. Enfin, le SFPQ estime qu'il conviendrait de présenter publiquement le nouveau processus de qualification, car ce dernier n'est pas suffisamment connu.

Règlement concernant le processus de qualification et les personnes qualifiées

Pour le SFPQ, le *Règlement concernant le processus de qualification et les personnes qualifiées* permettra désormais de faciliter la gestion des personnes qualifiées, car il n'existera plus de multiples LDA pour la même classe d'emplois. Toutefois, cela ne réglera pas le problème de l'attraction.

4.2.6 CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC

Planification des processus de qualification

La rencontre de la Commission avec le CSPQ a permis d'aborder les rôles et les responsabilités de ce dernier dans la planification des processus de qualification, de vérifier s'il y avait des travaux ou des réflexions en cours concernant la tenue d'un tel processus de qualification pour le personnel de secrétariat et de se renseigner sur ce qui est envisagé à cet égard pour cette classe d'emplois. Plusieurs autres sujets ont été traités, notamment le recrutement scolaire, les processus d'évaluation utilisés et le système de dotation SGR3.

Comité de constitution de la banque pour les agentes ou agents de secrétariat

Une rencontre du comité de constitution de la banque pour les agentes ou agents de secrétariat, coordonnée par le CSPQ, s'est tenue le 21 octobre 2015. Plusieurs MO y étaient présents. À cette occasion, les responsables ministériels ont échangé sur les difficultés éprouvées lors de l'embauche du personnel de secrétariat et sur le portrait de la situation. Les informations alors recueillies sont venues confirmer les données colligées auprès des autres acteurs.

Voici quelques éléments mis au jour pendant cet échange que la Commission juge pertinent de mentionner ici :

- Il existe deux profils au sein du personnel de secrétariat : l'adjointe ou l'adjoint à la direction, soit la personne qui, notamment, gère l'agenda; et l'agente ou l'agent de secrétariat qui est davantage dans l'action, prépare des tableaux, travaille dans SAGIR, etc.;
- La fonction d'agente ou d'agent de secrétariat a beaucoup évolué. Les responsabilités en tant que secrétaire de gestionnaire diffèrent largement de celles de la personne qui travaille pour une équipe;
- Le profil de compétences recherché de nos jours est en rapport avec la gestion du stress, la logistique et l'organisation du travail, le savoir-être, la confidentialité et la discrétion, en plus de la connaissance des outils informatiques et de la maîtrise du français.

Évaluation du français durant le processus de qualification

Compte tenu des commentaires généraux provenant de plusieurs acteurs au regard de la qualité du français chez les personnes qualifiées, la Commission a interrogé le CSPQ sur l'évaluation du français durant le processus de qualification. Il en ressort que le français est évalué dans une pondération de 60 %. De plus, lors des deux derniers concours, l'examen de français a été éliminatoire, c'est-à-dire qu'une personne qui échouait à cet examen ne pouvait se qualifier. Le CSPQ a maintenu les mêmes conditions pour le processus de qualification qui a débuté à l'hiver 2016.

4.2.7 SONDAGE EN LIGNE AUPRÈS DES PERSONNES CANDIDATES À UN EMPLOI D'AGENTE OU D'AGENT DE SECRÉTARIAT⁴⁴

Un sondage a été effectué afin :

- d'établir le profil des personnes qui s'étaient qualifiées pour occuper un poste d'agent ou d'agent de secrétariat (sexe, âge, appartenance à une communauté culturelle, expérience, diplôme, etc.);
- de valider si elles avaient été jointes pour participer à un processus d'entrevue depuis leur qualification;
- de connaître leurs motifs d'acceptation ou de refus d'une entrevue, selon le cas;
- d'explorer leurs motifs d'acceptation ou de refus d'une offre d'emploi dans la fonction publique, selon le cas;
- d'obtenir leur avis sur la fonction publique; et
- d'obtenir leurs commentaires ou suggestions en vue d'améliorer le processus d'embauche dans la fonction publique.

Le sondage a eu lieu du 22 septembre au 6 octobre 2015, auprès de 2 527 personnes inscrites au SGLDA, et le taux de réponse obtenu a été de 40 %. Celui-ci est jugé tout à fait satisfaisant d'après la littérature portant sur la validité du sondage électronique.

Profil des répondantes et des répondants

Les personnes qui ont répondu au sondage sont majoritairement des femmes. Toutefois, leurs profils sont très variés, tant en fait d'âge que pour ce qui est de l'expérience. La diversité des profils s'avère aussi fort marquée en ce qui concerne les études puisque dans la moitié des cas on dénombre des titulaires d'un diplôme autre qu'un DEP en secrétariat ou un DEC en techniques de bureautique.

Environ une personne interrogée sur trois est titulaire d'un DEP en secrétariat; 17 % ont un DEC en techniques de bureautique. Par contre, presque la moitié a obtenu un autre diplôme. Ainsi, on décompte d'autres formations en rapport avec le secrétariat (par exemple, une AEC en bureautique, un DEC en secrétariat, un DEC en administration ou encore des diplômes de secrétariat liés à une discipline comme le secrétariat médical ou juridique), mais aussi des DEC se rattachant à d'autres disciplines ou des diplômes universitaires (de premier cycle et de deuxième cycle).

La majorité des personnes qui ont répondu au sondage indiquent qu'elles avaient de l'expérience de travail dans le domaine du secrétariat au moment du concours; une seule sur cinq n'en avait aucune. Par ailleurs, seulement 32 % des répondantes et des répondants ont pu se qualifier pour que leur nom figure sur une LDA réservée aux personnes possédant plus de cinq années d'expérience. Il importe de préciser que les concours exigeant des années d'expérience sont moins fréquents que ceux qui n'en demandent pas, ce qui explique que, environ la moitié des personnes répondantes avec plus de cinq ans d'expérience ne soient pas inscrites sur une liste avec années d'expérience. Par ailleurs, les concours de recrutement qui exigent des années d'expérience permettent d'en reconnaître un certain nombre dans le contexte de la rémunération au moment du recrutement.

44. Voir l'annexe 4.

Les entrevues

Environ un tiers des personnes qui ont répondu au sondage n'a jamais été joint afin de passer une entrevue pour un emploi d'agent ou d'agent de secrétariat. Les résultats du sondage démontrent par ailleurs que les membres d'une minorité visible ont été significativement plus souvent demandés pour une entrevue que le reste des personnes interrogées.

En ce qui a trait aux entrevues, on indique avoir, en moyenne, accepté l'entrevue deux fois et refusé une fois. Les refus ne concernent toutefois que 20,7 % des personnes jointes : 13,9 % ne se sont jamais présentées à une entrevue et 6,8 % ont refusé au moins une entrevue, mais en ont aussi déjà accepté au moins une. On constate que les plus jeunes ont davantage tendance à ne jamais donner suite aux demandes d'entrevues. Ces refus sont aussi liés à l'intérêt à l'égard d'un poste occasionnel puisque les personnes interrogées ont refusé plus souvent une entrevue lorsque ce type de statut ne les intéressait pas.

Motifs d'acceptation ou de refus d'une entrevue

Par ailleurs, selon les résultats du sondage, il existe des raisons diversifiées pour refuser de se présenter à une entrevue, comme le lieu de l'emploi qui ne convient pas ou le statut d'emploi occasionnel. Ces résultats suggèrent aussi que les répondantes et les répondants occupaient souvent déjà un emploi, notamment dans la fonction publique, au moment de la proposition.

La mission de l'organisation et les tâches de travail proposées sont aussi des motifs fréquemment mentionnés dans le sondage, autant pour accepter que pour refuser des entrevues, ce qui suggère que l'on est sensible au domaine dans lequel on exercera son emploi et à la description des tâches, et que l'on ne compte pas accepter n'importe quel poste dans la fonction publique.

Motifs d'acceptation ou de refus d'une offre d'emploi dans la fonction publique

Selon les résultats du sondage, la raison principale pour accepter un emploi dans la fonction publique québécoise est l'intérêt quant au travail proposé (102 mentions). Vient ensuite le fait que la description de l'emploi proposée convient (61 mentions). Par ailleurs, l'accueil positif en entrevue a reçu 67 mentions.

La situation d'emploi au moment de l'entrevue semble aussi déterminante puisque de nombreuses personnes ont indiqué qu'un des motifs importants à leurs yeux était de passer du secteur privé au secteur public (53 mentions) ou encore le fait qu'elles n'avaient pas d'emploi (81 mentions). De même, plusieurs mentionnent avoir refusé un emploi justement parce qu'elles venaient d'en accepter un autre (24 mentions) ou qu'elles avaient déjà un poste dans la fonction publique québécoise et qu'elles ne souhaitaient pas changer d'emploi (66 mentions). Enfin, le statut d'emploi occasionnel (53 mentions) et le lieu de travail (73 mentions) sont aussi des motifs importants de refus.

Avis sur la fonction publique

Les répondantes et les répondants ont un intérêt marqué pour la fonction publique québécoise (92 % se disent très ou assez intéressés) et ne souhaitent pas particulièrement trouver un emploi dans le secteur privé, ni en tant que travailleuses ou travailleurs autonomes. Par contre, ces personnes sont sensibles au statut d'emploi, car un emploi occasionnel n'intéresse que 50 % d'entre elles (« très ou assez intéressé »). L'intérêt pour la fonction publique s'avère encore plus marqué auprès des membres des minorités visibles qui disent majoritairement (69 %), qu'un emploi dans le secteur privé ne les intéresse que peu ou pas du tout.

Par ailleurs, le niveau d'intérêt pour la fonction publique diffère selon le statut d'emploi au moment du sondage. Si la possibilité d'un emploi permanent intéresse l'ensemble des personnes qui y ont répondu, les emplois occasionnels n'attirent pas vraiment celles qui ne travaillent pas déjà dans la fonction publique québécoise.

PARTIE

05

ANALYSE ET CONSTATS



ANALYSE ET CONSTATS

Un marché du travail en forte concurrence

L'analyse des données qualitatives et quantitatives recueillies permet à la Commission d'affirmer que le recrutement des agentes et des agents de secrétariat dans le marché du travail actuel fait face à une forte concurrence entre les employeurs.

Selon les données d'Emploi-Québec parues en 2015, la profession de secrétaire compte parmi les 87 emplois les plus demandés actuellement dans l'ensemble du Québec. Malgré un taux de diplomation notable en 2014, soit 2 515 DEP en secrétariat et 344 DEC en techniques de bureautique, on ne semble pas suffire à la demande. Les employeurs du secteur privé, tout comme les MO de la fonction publique québécoise, éprouvent de la difficulté à recruter du personnel de secrétariat. On observe une forte concurrence entre le secteur privé et le secteur public pour l'attraction et le recrutement de ce type de personnel. Le secteur privé a pour avantage d'être plus proactif auprès des établissements d'enseignement : en effet, les organismes ou les entreprises vont à la rencontre des élèves directement dans les établissements d'enseignement afin de promouvoir les stages offerts dans leurs organisations. Cette stratégie s'avère gagnante autant pour les employeurs que pour les élèves, car la majorité obtiennent un emploi avant même d'avoir terminé leur stage. En plus de la concurrence avec le secteur privé, le secteur parapublic, le secteur municipal et le gouvernement fédéral, la fonction publique québécoise doit composer avec une concurrence interne entre les MO qui la composent.

Évolution du cadre normatif et processus de dotation des emplois dans la fonction publique

Le cadre normatif a été modifié et a évolué dans l'objectif de faciliter la gestion de la main-d'œuvre et d'augmenter le bassin de main-d'œuvre. L'adoption en 2012 de la nouvelle *Directive sur la classification des agents de secrétariat*, qui a unifié les classes d'emplois dans le domaine du secrétariat et a permis la reconnaissance du DEP en secrétariat, semble avoir eu des effets bénéfiques, car elle est venue répondre au besoin d'augmentation du bassin de main-d'œuvre. Toutefois, aucune amélioration significative concernant la problématique liée au recrutement des agentes et des agents de secrétariat ne paraît s'être concrétisée selon les informations recueillies auprès des principales personnes intéressées. De plus, une problématique de mise à niveau des compétences semble persister à la suite de l'intégration des téléphonistes-réceptionnistes et des dactylographes dans leur nouvelle classe d'emplois.

Le processus de dotation en vigueur, lors de la période à l'étude, nécessitait certaines adaptations en vue de joindre un plus grand bassin de candidatures et ainsi répondre aux besoins de main-d'œuvre des MO. L'analyse de la Commission lui a permis de circonscrire des problématiques sous différents aspects : les actions mises en œuvre pour faire connaître la fonction publique et son mécanisme de recrutement, les périodes de tenue de concours, la publication des offres d'emploi (affichages ou appels de candidatures), les examens de sélection pour le personnel de secrétariat et le délai moyen entre la date de transmission d'une offre de service et la nomination.

Concernant les actions mises en œuvre en vue de faire connaître la fonction publique et son mécanisme de recrutement, la visite d'ambassadeurs ou d'ambassadrices demeure une façon intéressante de joindre la population scolaire ciblée et constitue toujours une source d'inspiration. Cette initiative permet de valoriser la profession tout en faisant ressortir les avantages de travailler au sein de l'appareil gouvernemental et d'y faire carrière. Une telle pratique, qui a été délaissée par la fonction publique au fil des ans, semble pourtant être une des clés de réussite du secteur privé. De plus, les CFP consultés ont manifesté leur désir de rencontrer les personnes-ressources du gouvernement pour en apprendre davantage sur le nouveau cadre légal et normatif de la dotation des emplois, le processus de qualification particulier et les processus de qualification à venir pour être en mesure de bien informer leurs élèves. Il convient de rappeler que c'est là une nouvelle clientèle puisque, avant 2012, les titulaires du DEP en secrétariat n'étaient pas admis aux concours d'agente ou d'agent de secrétariat. De surcroît, on a dans ce cas un bassin de candidatures significatif puisque 2 515 diplômés ont été délivrés en 2014⁴⁵. Les établissements d'enseignement collégial ont eux aussi manifesté leur désir de rencontrer les responsables des processus de qualification à venir, et ce, surtout en raison de la fin de la pratique des campagnes du recrutement étudiant.

Les périodes ciblées pour tenir des processus de qualification à date fixe ne permettent pas de joindre le plus grand bassin de candidatures possible. En effet, dans les CFP où l'on donne le programme menant à l'obtention du DEP en secrétariat, il est possible d'obtenir ce dernier à tout moment de l'année à cause, notamment, des modes d'apprentissage individualisés et des diverses dates d'inscription. Dans le grand public, on peut être à la recherche d'un emploi à tout moment de l'année. Les élèves inscrits au programme menant à l'obtention du DEC en techniques de bureautique terminent en mai ou en janvier généralement. En outre, tous les établissements d'enseignement consultés par la Commission révèlent que plusieurs élèves se font offrir un emploi avant même d'avoir terminé leurs études.

Les affichages ou les appels de candidatures sont décrits comme trop généraux. Il est moins attrayant pour une candidate ou un candidat de ne pas connaître, au moment de son inscription au processus de qualification, l'emploi spécifique, le ministère et l'équipe où le travail se déroulera. Lorsque cela est possible, une description plus détaillée serait un atout à cet égard. À noter que les appels de candidatures du CSPQ sont diffusés sur le site Placement en ligne d'Emploi-Québec et dans le portail Carrières du gouvernement du Québec.

Les examens de sélection utilisés au moment du processus de qualification à l'occasion des concours de recrutement permettent-ils vraiment d'évaluer le niveau de français requis pour un emploi d'agente ou d'agent de secrétariat dans la fonction publique? Cette question a été grandement discutée lors des entretiens de la Commission avec les MO. Sans contredit, la qualité du français s'avère la compétence maintes fois soulevée par les acteurs consultés : à leur avis, c'est une grande lacune dans le cas du personnel de secrétariat. La plupart des DRH consultées reconnaissent que, parmi les personnes qui posent leur candidature, rares sont celles qui maîtrisent parfaitement cette compétence. De plus, quelques DRH croient que l'examen de français actuel pour évaluer le personnel de secrétariat n'est pas représentatif du niveau de français requis pour l'emploi : l'accent y est plutôt mis sur les cas d'exception et le vocabulaire est peu adapté au contexte du travail à effectuer. Les établissements d'enseignement et les firmes de recrutement admettent également cette difficulté. Dans certains cas, des gestionnaires sont contraints d'accepter cette lacune afin de pourvoir un poste. Pour sa part, le MEESR prévoit augmenter le nombre d'heures d'enseignement en français en 2017 afin de mieux répondre à la demande du marché de l'emploi.

45. EMPLOI-QUÉBEC, IMT [En ligne], 2015, <http://imt.emploiquebec.gouv.qc.ca> (consulté le 7 décembre 2015).

Le délai moyen entre la date limite pour transmettre une candidature et une nomination dans un emploi dans la fonction publique est d'environ neuf mois. Ce délai n'est pas optimal si l'on considère que les élèves se voient offrir des emplois avant même la fin de leur stage. De même, pour une personne à la recherche d'un emploi, ce délai peut faire la différence, car elle risque fort de se tourner vers l'employeur qui lui offrira un emploi plus rapidement.

Bien que le nouveau cadre légal (entré en vigueur le 29 mai 2015) n'était pas en vigueur au moment de la période à l'étude, la Commission ne peut passer sous silence les changements apportés, car ceux-ci auront sans nul doute des répercussions à la fois sur le recrutement et l'attraction dans la fonction publique en général, mais aussi sur le personnel de secrétariat. À la lumière de l'information recueillie, la Commission constate que la fonction publique doit tenter de joindre le plus de finissantes et de finissants possible pendant leur formation et être davantage stratégique dans ses activités de dotation, puisque plusieurs ont déjà obtenu un emploi avant même de terminer leurs études. Les modifications à la *Directive concernant les emplois étudiants et les stages dans la fonction publique* permettent aux étudiants et stagiaires d'accéder à un emploi régulier ou occasionnel par l'entremise d'un processus de qualification particulier. Cette nouvelle mesure leur facilite ainsi l'accès à la fonction publique. De plus, le nouveau cadre normatif offre l'opportunité de tenir des processus de qualification à durée indéterminée, ce qui permettra aux personnes à la recherche d'un emploi (à savoir celles qui viennent de terminer leurs études, mais aussi au grand public) de présenter leur candidature à un processus de qualification sans aucun délai.

Processus de sélection

Lorsqu'un MO a besoin d'agentes ou d'agents de secrétariat, il entre habituellement en communication avec des personnes déclarées aptes sur une LDA ou des personnes qualifiées dans une banque. Le sondage nous révèle qu'un tiers des répondantes et des répondants (34 %) n'ont jamais été joints afin de passer une entrevue pour un emploi de secrétariat. En parallèle, les DRH consultées ont mentionné qu'il est difficile de trouver des personnes qui souhaitent venir en entrevue et que plusieurs appels ou envois de courriel doivent être faits : c'est alors beaucoup d'efforts pour peu de résultats, à leur avis. L'obligation faite aux personnes qualifiées de mettre à jour annuellement leur dossier, qui a été introduit dans le nouveau processus en 2015, devrait permettre de résorber en partie cette problématique.

Le sondage et les entrevues auprès des DRH des MO révèlent que le taux de refus de se présenter à une entrevue est significatif. En effet, selon les résultats, dans plus de 20 % des cas on a refusé une entrevue. Les principaux motifs de refus d'une entrevue ou d'une offre d'emploi sont, par ordre d'importance, le lieu de travail qui ne convient pas, le fait que la personne occupe déjà un emploi dans la fonction publique et le fait qu'un poste occasionnel ne convient pas. D'autres acteurs ont aussi confirmé que ces motifs constituaient les principales raisons de refus. Concernant le lieu de travail, certains MO ont mentionné avoir des difficultés de recrutement parce que le lieu de travail de plusieurs postes était situé en région. De leur côté, les établissements d'enseignement ont indiqué que certains élèves qui terminent leurs études sont peu mobiles et désirent avoir un emploi près de leur domicile. Toutefois, la Commission ne dispose pas de données détaillées afin d'expliquer la problématique du lieu de travail.

Les données concernant le nombre de personnes déclarées aptes sur une LDA (voir le tableau 9) laissent croire cependant qu'il y a un bassin suffisant de candidatures pour répondre à la demande. Ces listes comportent toutefois des noms de titulaires d'un DEC en techniques de bureautique, mais qui aspirent, en fait, à des emplois d'un autre niveau : on ne s'intéresse pas, de prime abord, à un emploi d'agente ou d'agent de secrétariat, mais l'on vise plutôt un emploi de niveau technique.

Selon les résultats du sondage mené par la Commission, l'intérêt pour le travail proposé constitue le principal motif d'acceptation d'un emploi. Plus précisément, dans le tiers des cas on a choisi ce motif en premier. Le deuxième motif porte sur le fait que la personne était alors sans emploi et souhaitait travailler dans la fonction publique. L'accueil au moment de l'entrevue est le troisième motif d'acceptation d'un emploi et est suivi, comme quatrième motif, de la description d'emploi proposée.

Quant aux motifs d'acceptation d'une entrevue, le travail offert vient aussi au premier rang (41,4 %), suivi du souhait d'obtenir un emploi dans la fonction publique au deuxième rang, du fait de passer du secteur privé au secteur public au troisième rang et de la mission de l'organisation au quatrième rang (19,9 %).

Il importe donc que, dès le premier contact avec la personne candidate, les tâches soient clairement présentées et attrayantes. Dans le sondage, plusieurs ont suggéré d'améliorer les offres d'emploi, notamment en les rédigeant de façon plus détaillée afin de pouvoir mieux juger de l'intérêt du poste avant de passer une entrevue. Les DRH et les gestionnaires ont donc intérêt à s'assurer que l'information fournie à cette étape représente bien la réalité de la tâche à accomplir.

Comme cela a été mentionné précédemment, les résultats du sondage ont également fait ressortir l'importance de miser sur l'accueil au moment de l'entrevue d'embauche. En effet, dans 21,4 % des cas, l'accueil a été un motif d'acceptation d'un emploi dans la fonction publique.

Statut des emplois : réguliers ou occasionnels

La rareté d'accès à un emploi permanent lors de la première embauche constitue un problème majeur pour le personnel qui désire accéder à la fonction publique. En effet, dans la période sous étude, il y a eu 536 nominations sur des emplois occasionnels et 411 sur des emplois réguliers. La plupart des représentants des DRH consultés constatent que les personnes sont peu intéressées à occuper un emploi occasionnel. En effet, selon les données inscrites au SGLDA, le taux de refus pour un emploi régulier est de 41 % (947/2 304), mais celui pour un emploi occasionnel est plus élevé encore, soit 59 % (1 357/2 304).

Les résultats du sondage sont d'ailleurs révélateurs à ce sujet, le troisième motif de refus d'un emploi étant son statut occasionnel. À une question ouverte sur les commentaires généraux, suggestions ou remarques, 56 répondantes et répondants ont indiqué qu'il était difficile d'obtenir des emplois réguliers et que les offres concernant des emplois occasionnels sont les plus nombreuses. Enfin, les DRH consultés ont fait ressortir qu'elles avaient dû adopter d'autres solutions de rechange afin de pourvoir leurs emplois occasionnels, par exemple, à l'occasion d'un remplacement pour un congé de maternité où il est peu probable que ce type de contrat soit accepté, étant donné son caractère restreint dans le temps.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

La Commission constate que des efforts supplémentaires doivent être fournis afin de mettre davantage l'accent sur les stratégies d'attraction qu'offrent les réseaux sociaux, la participation à des activités de promotion des emplois dans la fonction publique et le maintien ou la création de partenariats avec différents acteurs, que ce soit les établissements d'enseignement ou tout autre partenaire.

Certes, les dernières modifications apportées au cadre légal et normatif constituent des solutions pertinentes par rapport à l'élargissement du bassin de candidatures du personnel de secrétariat. Cependant, la problématique liée au recrutement ou à l'embauche persiste à cet égard dans la fonction publique du Québec. Et cette problématique risque de s'accroître dans un marché en forte concurrence. Par ailleurs, les modifications au processus de dotation des emplois qui permettent dorénavant la mise en œuvre de processus de qualification en continu et la mesure d'exception afin de qualifier les personnes encore aux études et les stagiaires se révèlent des solutions intéressantes. Cependant, il est souhaitable de développer très rapidement la mise en œuvre de processus de qualification dont la période d'inscription est à durée indéterminée, et ce, plus particulièrement pour les classes d'emplois en grande demande comme le personnel de secrétariat. Une autre réévaluation de la *Directive sur la classification des agents de secrétariat* s'avère par ailleurs essentielle, notamment dans une perspective de cheminement de carrière.

Compte tenu de ce qui précède, la Commission constate que la problématique du recrutement comporte divers aspects. Elle constate également qu'il faut compter davantage sur une variété de solutions et entreprendre une multitude d'actions significatives afin de résorber le problème. Ainsi, bon nombre de solutions pourraient être envisagées pour miser, par exemple, sur l'accueil au moment des processus de recrutement ou pour clarifier les rôles et les responsabilités qui seront exercés dans un poste de secrétariat, comme a permis de faire ressortir le sondage réalisé dans le cadre de cette étude.

Les recherches et les rapports examinés, les consultations et les entretiens effectués auprès d'acteurs à l'interne ou à l'externe de la fonction publique ainsi que l'administration d'un sondage auprès des personnes s'étant qualifiées pour un emploi d'agent ou d'agent de secrétariat ont amené la Commission à dresser le portrait du recrutement du personnel de secrétariat dans la fonction publique depuis le 17 avril 2012 et à mettre en évidence certaines raisons pour lesquelles l'embauche est difficile. Les recommandations et les pistes de solution qui suivent ont été établies à partir des constats dégagés par la Commission.

RECOMMANDATIONS

La Commission recommande au SCT :

Recommandation 1

De réévaluer, notamment dans une perspective de cheminement de carrière, la *Directive sur la classification des agents de secrétariat*.

Recommandation 2

De promouvoir, auprès des ministères et des organismes l'embauche d'étudiantes et d'étudiants ou de stagiaires ainsi que la tenue de processus de qualification particuliers pour doter les postes d'agente ou d'agent de secrétariat, tel que prévu dans la *Loi sur la fonction publique* (art. 50.0.1).

Recommandation 3

De maintenir le caractère éliminatoire de l'examen de français dans le processus de qualification et d'examiner la pertinence d'en modifier la teneur pour l'évaluation des agentes et des agents de secrétariat, et ce, dans la perspective de mieux répondre aux besoins des ministères et des organismes.

Recommandation 4

D'inciter les ministères et les organismes à transmettre aux personnes candidates à un poste d'agente ou d'agent de secrétariat de l'information plus représentative des tâches à accomplir et à miser davantage sur l'accueil au moment de l'entrevue d'embauche.

La Commission recommande au CSPQ :

Recommandation 5

D'établir des canaux officiels et permanents de dialogue et de collaboration avec les responsables des établissements d'enseignement.

Recommandation 6

D'élaborer une stratégie promotionnelle et de la mettre en œuvre, sous forme d'activités diverses (par exemple, visite d'établissements d'enseignement, production d'une capsule vidéo assortie de témoignages, présence accrue sur les réseaux sociaux, tenue d'une session d'accueil spécifique pour les élèves en secrétariat qui occupent un emploi d'été), auprès de celles et ceux qui étudient en secrétariat ou en techniques de bureautique.

La Commission recommande au SCT et au CSPQ :

Recommandation 7

De privilégier la tenue de processus de qualification à durée indéterminée pour le personnel de secrétariat afin de permettre aux finissantes et aux finissants ainsi qu'aux personnes expérimentées sur le marché de l'emploi de présenter leur candidature sans aucun délai.

Recommandation 8

De publiciser le nouveau processus de qualification afin de le faire mieux connaître des responsables d'établissement d'enseignement, des élèves et du grand public.

Recommandation 9

De mettre à jour les données pertinentes sur l'évolution des agentes et des agents de secrétariat dans la fonction publique et d'inciter les ministères et les organismes à documenter les motifs de refus d'une offre d'emploi.

COMMENTAIRES DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) prend acte des constats et recommandations de la Commission de la fonction publique issus de l'étude sur l'embauche des agentes et des agents de secrétariat dans la fonction publique du Québec et partage ses préoccupations à l'égard de cette clientèle.

Le SCT tient à souligner que, parallèlement à la réalisation de cette étude, la mise en œuvre de la réforme de la dotation des emplois dans la fonction publique a introduit des mesures et moyens qui apporteront des réponses aux différents enjeux liés au recrutement des agents de secrétariat. Au nombre de celles-ci, notons la possibilité de s'inscrire à une alerte emploi, la qualification de candidats pour une durée de cinq ans et la possibilité de nommer une personne dès son inscription dans une banque de personnes qualifiées. Précisons également la mise en place d'un processus de qualification particulier pour les étudiants et les stagiaires permettant d'attirer et de fidéliser les finissants et ainsi assurer la relève notamment dans les secteurs en rareté de main-d'œuvre.

Enfin, dans la foulée de la mise en œuvre de cette réforme, le SCT suivra de près les retombées des nouveaux processus de qualification sur les bassins de main-d'œuvre, dont celui des agents de secrétariat, et apportera au besoin les ajustements nécessaires.

COMMENTAIRES DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC

Je peux vous assurer que nous partageons vos préoccupations quant aux défis que présente l'embauche des agentes et agents de secrétariat et que nous adhérons pleinement aux recommandations formulées par la Commission.

ANNEXE 1

PROGRAMME DU DIPLÔME D'ÉTUDES PROFESSIONNELLES (DEP) EN SECRÉTARIAT

CONTENU DU PROGRAMME

Code	Énoncé de la compétence	Heures	Unités
460-011	Se situer au regard du métier et de la démarche de formation	15	1
460-025	Appliquer une méthode de doigté	75	5
460-036	Réviser des textes d'affaires en français	90	6
460-044	Gérer l'information administrative	60	4
460-056	Exploiter les fonctions de base d'un logiciel de traitement de texte	90	6
460-066	Rédiger et disposer de la correspondance d'affaires en français	90	6
460-078	Effectuer des tâches comptables courantes	120	8
460-082	Utiliser une base de données	30	2
460-091	Se situer au regard de l'approche qualité	15	1
460-104	Effectuer des tâches comptables périodiques	60	4
460-112	Communiquer dans un contexte de travail de bureau	30	2
460-122	Utiliser des outils de télécommunication	30	2
460-135	Gérer, en français et en anglais, les communications d'un bureau	75	5
460-146	Produire et recevoir de la correspondance d'affaires en français	90	6
460-154	Exploiter les fonctions de base d'un tableur	60	4
460-162	Gérer son temps	30	2
460-176	Produire de la correspondance d'affaires en anglais	90	6
460-182	Traiter les demandes relatives aux lois du travail	30	2
460-194	Traduire de la correspondance d'affaires en anglais	60	4
460-204	Exploiter les fonctions avancées d'un logiciel de traitement de texte	60	4
460-214	Concevoir la présentation visuelle d'un document	60	4
460-225	Produire des documents	75	5
460-232	Préparer des réunions d'affaires	30	2
460-241	Mettre à jour des dossiers	15	1
460-252	Utiliser des moyens de recherche d'emploi	30	2
460-265	S'intégrer au milieu de travail	75	5
TOTAL :		1 485	99

ANNEXE 2

ATTESTATION DE SPÉCIALISATION PROFESSIONNELLE (ASP)

CONTENU DU PROGRAMME

Code	Énoncé de la compétence	Heures	Unités
448-312	Se situer au regard du métier et de la démarche de formation	30	2
448-325	Produire des actes de procédure civile ordinaire	75	5
448-331	Interagir dans un contexte de travail juridique	15	1
448-343	Produire des requêtes et des inscriptions	45	3
448-352	Utiliser la terminologie anglaise propre au domaine juridique	30	2
448-362	Préparer un dossier contesté en droit de la famille	30	2
448-371	Préparer un cahier de notes et autorités	15	1
448-384	Produire des actes notariés	60	4
448-393	Produire des documents relatifs à des matières non contentieuses	45	3
448-402	Préparer les documents en vue de la constitution et de la mise à jour d'une entreprise	30	2
448-415	S'intégrer au milieu du travail	75	5
TOTAL :		450	30

ANNEXE 3

DIPLÔME D'ÉTUDES COLLÉGIALES EN TECHNIQUES DE BUREAUTIQUE (DEC)

CONTENU DU PROGRAMME

Code	Nom du cours / Compétence
00UW	Faire du traitement de texte
00UX	Traiter et représenter des données
00UY	Communiquer oralement en français
00UZ	Produire et traiter, linguistiquement, des textes français
00V0	Produire et traiter, linguistiquement, des textes anglais
00V1	Communiquer oralement en anglais
00V2	Traduire des textes
00V3	Exploiter les outils et les services liés au travail de bureau
00V4	Assurer un soutien technique
00V5	Interagir dans des situations de travail variées
00V6	Assurer son intégration au marché du travail et son cheminement professionnel

VOIE DE SPÉCIALISATION A – COORDINATION DU TRAVAIL DE BUREAU

Code	Nom du cours / Compétence
00V7	Analyser la fonction de travail
00V8	Assurer le traitement de l'information financière et la gestion du budget de l'unité de bureau
00V9	Créer et exploiter une base de données
00VA	Produire des documents
00VB	Automatiser des opérations
00VC	Résoudre des problèmes
00VD	Adapter son intervention aux particularités du milieu de travail
00VE	Élaborer et adapter un système de gestion de l'information administrative
00VF	Élaborer et adapter des procédures de travail de bureau
00VG	Contribuer au recrutement du personnel de l'unité de bureau
00VH	Procéder à l'organisation et au suivi du travail de l'unité de bureau
00VJ	Assurer la gestion des ressources matérielles de l'unité de bureau
00VK	Évaluer le rendement du personnel de l'unité de bureau
00VL	Assurer la formation du personnel de l'unité de bureau
00VM	Organiser des activités à caractère professionnel

Nombre d'heures-contact allouées à la formation spécifique : 1 725

VOIE DE SPÉCIALISATION B – MICROÉDITION ET HYPERMÉDIA

Code	Nom du cours / Compétence
00VN	Analyser la fonction de travail
00VP	Créer des dessins et traiter des images
00VQ	Procéder à la saisie et à la conception graphique de cahiers de formation
00VR	Faire de la mise en pages
00VS	Concevoir et produire des formulaires
00VT	Assurer la qualité de la langue écrite et la conception graphique de rapports
00VU	Concevoir et produire des documents publicitaires
00VV	Créer des documents hypermédias
00VW	Concevoir et produire des présentations multimédias
00VX	Assurer la qualité de la langue écrite et la conception graphique de bulletins et de journaux internes
00VY	Traiter les demandes de la clientèle
00VZ	Gérer les projets de microédition

Nombre d'heures-contact allouées à la formation spécifique : 1 725

ANNEXE 4

SONDAGE SUR L'EMBAUCHE DES AGENTS DE SECRÉTARIAT DE LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE

<http://www.?????????????????.pdf>



**NOUS
SOMMES
LÀ
POUR
VOUS**

418 643-1425

Sans frais 1 800 432-0432 Télécopieur 418 643-7264 Courriel cfp@cfp.gouv.qc.ca

800, place D'Youville, 7^e étage, Québec (Québec) G1R 3P4

**Commission
de la fonction
publique**

Québec 

cfp.
gouv.qc.ca