


Commission  
de la fonction publique



**ÉTUDE SUR LA COMPENSATION  
ENTRE LES EXAMENS  
Mai 2008**

Québec 

Ce rapport est disponible dans le site Internet de la  
Commission de la fonction publique à l'adresse suivante :  
[www.cfp.gouv.qc.ca](http://www.cfp.gouv.qc.ca)

La reproduction et la traduction sont autorisées,  
à la condition que la source soit indiquée.

Dépôt légal - 2008  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
Bibliothèque et Archives Canada  
ISBN 978-2-550-53307-8 (version imprimée)  
ISBN 978-2-550-53308-5 (version PDF)

Gouvernement du Québec, 2008

## TABLE DES MATIÈRES

<b>FAITS SAILLANTS .....</b>	<b>1</b>
<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>5</b>
1.1. Définition de la compensation .....	5
1.2. Pertinence de l'étude .....	5
1.3. Objectif.....	7
<b>2. RÉALISATION DE L'ÉTUDE .....</b>	<b>9</b>
<b>3. ENJEU DE LA COMPENSATION ENTRE LES EXAMENS .....</b>	<b>11</b>
<b>4. ANALYSE .....</b>	<b>13</b>
4.1 Contexte législatif et réglementaire.....	13
4.1.1 Règlement sur la tenue de concours.....	13
4.1.2 Promotions sans concours .....	15
4.2 Jurisprudence.....	16
4.3 Normes professionnelles .....	17
<b>5. POINTS DE VUE DES PERSONNES-RESSOURCES EN ÉVALUATION.....</b>	<b>21</b>
5.1. Respect du Règlement sur la tenue de concours .....	21
5.2. Importance du critère évalué par rapport aux exigences de l'emploi .....	22
5.3. Importance d'obtenir une liste de déclaration d'aptitudes utile .....	23
5.4. Applicabilité des principes selon les personnes-ressources rencontrées .....	23
5.5. Compensation et promotion sans concours .....	24
<b>6. CONCLUSION.....</b>	<b>25</b>
<b>7. RECOMMANDATION.....</b>	<b>27</b>
<b>8. COMMENTAIRES DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR.....</b>	<b>29</b>
<b>9. COMMENTAIRES DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC.....</b>	<b>33</b>
<b>10. RÉACTION DE LA COMMISSION AUX COMMENTAIRES DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR ET DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC.....</b>	<b>37</b>



## **FAITS SAILLANTS**

La Commission de la fonction publique a constaté, lors de ses activités de vérification et d'enquête, que certains candidats étaient déclarés aptes à exercer un emploi, malgré qu'ils aient obtenu un faible résultat à un examen d'une procédure d'évaluation. En effet, des candidats, dont certaines aptitudes ou connaissances semblent insuffisantes, réussissent à être déclarés aptes grâce à la compensation entre les examens. La compensation consiste à permettre qu'un résultat fort à un examen puisse compenser un résultat faible à un autre examen.

Ce constat a amené la Commission à se questionner sur la compétence effective des personnes déclarées aptes lorsqu'on a recours à cette pratique. L'étude visait à mieux comprendre les règles et les principes d'évaluation à respecter lors de l'utilisation de la compensation.

Afin de bien cerner les enjeux entourant la compensation, le Règlement sur la tenue de concours a été analysé. Cette analyse a révélé que, dans la pratique actuelle, les règles laissent une certaine marge de manœuvre pour que les comités d'évaluation puissent, selon leur jugement, rendre les examens compensatoires ou éliminatoires.

La jurisprudence récente de la Commission est claire. Elle souligne que lorsque les comités d'évaluation déterminent le caractère compensatoire ou éliminatoire des examens en fonction du règlement, leur décision est respectée. Exceptionnellement, la décision d'un comité peut être renversée si l'importance d'un critère mesuré apparaît déraisonnable par rapport aux exigences de l'emploi. Le rôle et la responsabilité des comités d'évaluation sont donc importants quant à la décision de recourir à la compensation.

Les normes professionnelles mettent en évidence que la préoccupation première des comités d'évaluation doit être la compétence des personnes recrutées lorsqu'elles seront en emploi. Pour ce faire, les membres des comités doivent choisir les bons examens et les utiliser correctement. La compensation est une façon d'utiliser les résultats de différents examens. Le choix d'y recourir doit donc s'appuyer sur un jugement professionnel qui démontre que la compensation permet de prévoir efficacement quels candidats seront compétents en emploi, car ce ne sont pas toutes les connaissances et aptitudes qui peuvent se compenser.

---

Les rencontres que la Commission a eues avec diverses personnes-ressources en dotation ont révélé, entre autres, que certains comités d'évaluation utilisaient parfois la compensation pour qualifier un plus grand nombre de personnes, sur une liste de déclaration d'aptitudes, ce qui démontre une méconnaissance des risques que pose la compensation. La Commission reconnaît que certains contextes de dotation particuliers rencontrés lors de la tenue de concours ou lors de la constitution d'une réserve de candidatures, comme une pénurie de personnel, conduisent les comités d'évaluation à diminuer leurs attentes envers les candidats. Cela ne justifie pas pour autant le recours à la compensation et devrait plutôt se traduire par la réduction des seuils de passage aux examens.

La Commission considère qu'il faut rappeler à toutes les personnes concernées par l'évaluation des candidats à un emploi dans la fonction publique que la compensation devrait être utilisée seulement lorsque cela permet de prévoir la capacité d'un candidat à bien exercer son emploi. L'amélioration des pratiques est facilement atteignable et assurera à tous une évaluation plus juste et plus équitable.

La Commission croit que toutes les procédures d'évaluation doivent respecter les principes relatifs à la compensation, que ce soit lors de la tenue d'un concours, de la constitution d'une réserve de candidatures ou d'une promotion sans concours. Tous les candidats seront ainsi traités de façon plus équitable.

Enfin, la Commission est d'avis qu'il existe des situations particulières qui doivent être prises en considération pour déterminer si des examens doivent être compensatoires ou éliminatoires. C'est pour cette raison qu'elle pense que la décision finale appartient aux comités d'évaluation, qui sont ainsi en mesure de mieux en justifier les motifs. C'est pour faciliter cette prise de décision que la Commission croit utile d'énoncer certains principes.

## Recommandations

La Commission a recommandé l'application des principes d'évaluation qui devraient guider le travail des comités d'évaluation et des responsables de concours lors de la tenue de concours de recrutement ou de promotion, de la constitution de réserves de candidatures ou d'une promotion sans concours :

- Les connaissances et aptitudes considérées comme essentielles à l'emploi par les comités d'évaluation devraient généralement être évaluées par des examens éliminatoires.
- La compensation peut être utilisée lorsque les connaissances ou aptitudes évaluées sont de nature à se compenser, de façon à bien prédire la compétence des candidats afin que les différents profils de candidats déclarés aptes répondent aux exigences des emplois à pourvoir. Le comité d'évaluation doit alors justifier sa décision par écrit.
- La compensation doit être limitée en déterminant des seuils de passage pour chacun des examens. De cette façon, on s'assure que les candidats déclarés aptes possèdent minimalement les connaissances et aptitudes évaluées, ce qui prévient les cas de compensation exagérés.





## 1. INTRODUCTION

La Commission de la fonction publique a pour mission d'assurer, au nom de l'Assemblée nationale, l'égalité d'accès de tous les citoyens à la fonction publique, la compétence des personnes recrutées et promues ainsi que l'impartialité et l'équité des décisions prises en matière de gestion des ressources humaines.

Lors de la tenue d'un concours de recrutement ou de promotion, de la constitution d'une réserve de candidatures ou d'une promotion sans concours, l'évaluation des candidats représente une opération de gestion des ressources humaines très importante. En effet, l'évaluation vise à assurer la compétence des candidats et contribue à faire en sorte que les nominations respectent le principe du mérite.

Préoccupée par la compétence de certaines personnes déclarées aptes et par la validité<sup>1</sup> de ces procédures d'évaluation, la Commission a étudié le sujet de la compensation entre les examens. Le terme *examen* est utilisé dans ce texte pour désigner à la fois les examens à développement, les examens objectifs, les examens par simulation et les examens oraux. Il remplace également le terme *moyen d'évaluation*.

### 1.1. Définition de la compensation

Dans une procédure d'évaluation, il y a compensation lorsque le résultat à un examen peut compenser le résultat à un autre examen. C'est le cas lorsqu'on additionne les résultats de deux ou plusieurs examens pour déterminer si une personne obtient le seuil de passage global qui lui permet de réussir une procédure d'évaluation ou une étape d'une telle procédure.

### 1.2. Pertinence de l'étude

La Commission a constaté, lors de ses activités de vérification et d'enquête, que certains candidats sont déclarés aptes à exercer un emploi, malgré qu'ils aient obtenu un faible résultat à un examen d'une procédure d'évaluation.

---

<sup>1</sup> La validité d'un examen signifie sa capacité à mesurer avec justesse ce dont il est censé rendre compte. La validité d'une procédure d'évaluation réfère à sa capacité à sélectionner des candidats qui seront réellement compétents en emploi.

Lors de la vérification sur les promotions sans concours<sup>2</sup>, la Commission a constaté qu'environ 35 % des personnes promues sans concours sont déclarées aptes à une nouvelle classe d'emplois, alors qu'elles obtiennent un résultat inférieur au seuil de passage recommandé pour un des examens de la procédure d'évaluation. Plus précisément, sur les 192 promotions sans concours vérifiées, il est arrivé à 32 occasions (17 %) qu'une personne obtienne un résultat d'au moins 10 points de pourcentage sous le seuil de passage recommandé.

La compensation entre différents examens soulève donc des doutes quant à la compétence de certaines personnes ainsi recrutées ou promues. Les résultats particulièrement bas de certaines personnes à un examen faisant partie d'une procédure dite compensatoire amène la Commission à se questionner quant à la compétence effective des personnes déclarées aptes au moyen d'une telle procédure et, conséquemment, sur le respect du principe du mérite.

Il apparaît inéquitable envers les candidats réellement compétents d'être inscrits sur des listes de déclaration d'aptitudes où se retrouvent également des personnes qui ne sont manifestement pas qualifiées par rapport à des connaissances ou des aptitudes requises pour l'emploi. De plus, pour la fonction publique, des coûts économiques et humains importants sont engendrés par l'embauche d'un candidat dont les connaissances ou les aptitudes sont insuffisantes pour qu'il performe adéquatement une fois en emploi. Ces coûts peuvent se traduire par des besoins de formation, par une productivité insuffisante et parfois, par un congédiement ou une rétrogradation et donc, par la reprise du processus de sélection.

L'étude de la compensation entre les examens se justifie également par la fréquence de son utilisation. La vérification sur l'accès aux emplois dans la fonction publique,<sup>3</sup> publiée au printemps 2007 par la Commission, démontre le recours fréquent à des examens compensatoires lors des concours tenus par les ministères et organismes. En effet, cette vérification montre que dans 69 % des concours analysés, une procédure d'évaluation compensatoire est utilisée. À la lumière de ces données,

---

<sup>2</sup> COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE, Vérification sur les promotions sans concours : Rapport synthèse, 2005.

<sup>3</sup> COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE, Vérification sur l'accès aux emplois dans la fonction publique, 2007.

la Commission constate que l'utilisation de la compensation entre les examens est généralement la norme.

Pour l'ensemble de ces raisons, la Commission a décidé d'étudier cette pratique d'évaluation.

### **1.3. Objectif**

L'étude vise à énoncer les principes d'évaluation qui guident l'utilisation de la compensation entre les examens. Une meilleure connaissance de ces principes aidera la Commission à orienter les pratiques d'évaluation de manière à assurer que les personnes qui composent la fonction publique possèdent les compétences minimales exigées par leur emploi<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Pour alléger le texte, nous utilisons le terme *emploi* pour désigner un emploi ou une classe d'emplois. Nous considérons que les principes énoncés sur la compensation s'appliquent de la même façon, qu'il s'agisse d'évaluer des candidats pour pourvoir à un emploi en particulier ou qu'il s'agisse de déclarer aptes des candidats à une classe d'emplois.



---

## 2. RÉALISATION DE L'ÉTUDE

La question de l'évaluation compensatoire est analysée en fonction du contexte de la tenue de concours de recrutement et de promotion, de la constitution de réserves de candidatures et des promotions sans concours. Une analyse de la réglementation relative à la tenue de concours a été effectuée. La Loi sur la fonction publique et le Règlement sur la tenue de concours ont servi de cadre de référence tout au long de l'étude. Le guide du Secrétariat du Conseil du trésor pour l'analyse des demandes de vérification d'aptitudes dans le cadre de la promotion sans concours a également été analysé.

Nous avons aussi examiné la jurisprudence de la Commission concernant le caractère éliminatoire ou compensatoire des examens. Plus d'une trentaine de décisions rendues entre 1998 et 2007 ont été étudiées.

L'étude a également nécessité l'analyse des principales normes professionnelles reconnues en sélection de personnel, en psychologie et en éducation. Ces références mettent en lumière les éléments dont il faut tenir compte pour assurer la validité des procédures d'évaluation lorsque l'on combine les résultats de différents examens.

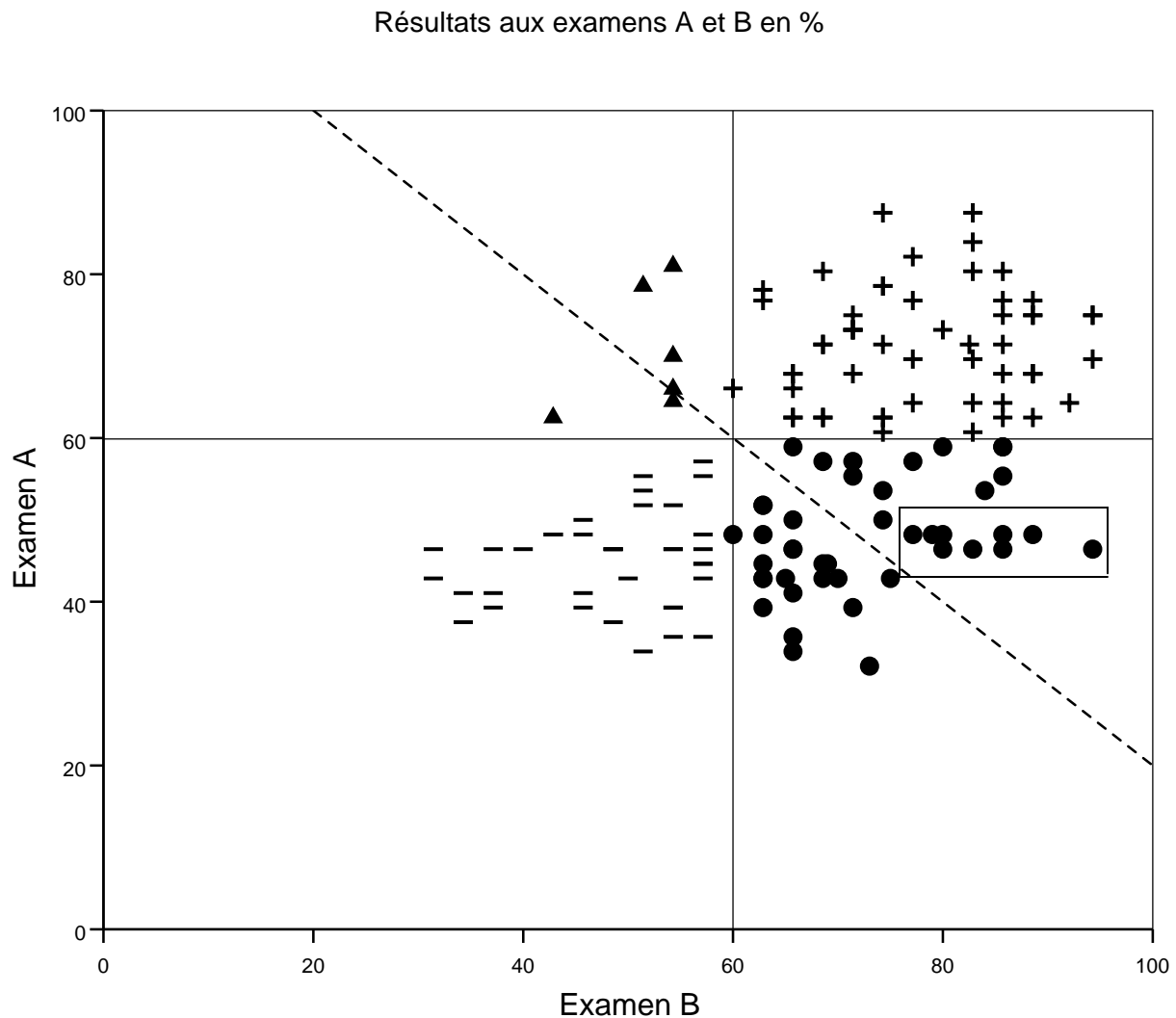
Des entrevues avec des personnes-ressources en évaluation ont été réalisées. L'exploration de la réglementation en vigueur, de la jurisprudence et des normes professionnelles a orienté les questions qui ont été abordées avec ces représentants des différents ministères et organismes.



### 3. ENJEU DE LA COMPENSATION ENTRE LES EXAMENS

Pour obtenir une procédure d'évaluation valide, il ne suffit pas d'utiliser des examens valides. Il faut également utiliser l'information qu'ils procurent de façon judicieuse, particulièrement lorsque l'on fait appel à la compensation entre les examens. Le graphique suivant démontre l'effet que peut avoir la compensation sur les résultats d'une procédure d'évaluation et sur sa validité. Il illustre les résultats fictifs<sup>5</sup> d'un concours typique où l'on utilise une procédure d'évaluation composée de deux examens.

#### Diagramme de dispersion des résultats d'examens d'une procédure d'évaluation



<sup>5</sup> Cet exemple sert à illustrer le phénomène de la compensation et non à quantifier ses effets.

Les deux examens ont un seuil de passage recommandé par les concepteurs de 60 % et comptent chacun pour 50 % de la procédure d'évaluation. Les seuils de passage sont représentés par un trait horizontal et un trait vertical qui découpent le graphique en quadrants. Les croix désignent les candidats qui ont réussi les deux examens, les triangles ceux qui ont réussi l'examen A seulement, et les points identifient ceux qui ont réussi l'examen B seulement. Quant aux tirets, ils montrent ceux qui ont échoué aux deux examens.

Dans le cas où les examens sont éliminatoires, seulement les candidats qui obtiennent 60 % à chacun des examens sont déclarés aptes, c'est-à-dire 37 % des candidats. Ils sont représentés par les croix. Cependant, si l'on permet la compensation entre les examens, donc un seuil de passage compensatoire de 60 %, tous les candidats qui se situent à la droite de la ligne pointillée sont déclarés aptes, ce qui correspond à 55 % des candidats. Toute chose étant égale par ailleurs, la compensation permet à plus de candidats de se qualifier aux différents concours. Elle a cependant pour effet de déclarer aptes des candidats qui ne semblent pas maîtriser adéquatement les connaissances et aptitudes requises pour l'emploi. En effet, comme l'encadré l'indique, des candidats sont ainsi déclarés aptes alors qu'ils obtiennent un résultat inférieur à 50 % pour l'examen A. Cela correspond à un résultat bien en deçà du seuil de passage recommandé de 60 %. Un tel écart soulève des doutes quant à la compétence de ces candidats.

Supposons que l'examen A mesure la capacité d'analyse et que l'examen B mesure la communication écrite. Les personnes dans l'encadré de droite démontrent une faiblesse importante concernant la capacité d'analyse, mais obtiennent un fort résultat en communication écrite, ce qui leur permet d'être déclarées aptes. Toutefois, leur faible capacité d'analyse, une aptitude essentielle pour l'emploi dans notre hypothèse, risque de poser certains problèmes lorsque ces personnes seront en emploi. En effet, cette aptitude intellectuelle se développe difficilement et ne pourra être compensée par leur forte habileté à communiquer par écrit.

Considérant les problèmes potentiels que pose la déclaration d'aptitudes de personnes ayant des faiblesses marquées à un des examens en raison de la compensation, la Commission se doit d'énoncer les principes qui devraient guider l'utilisation de la compensation.



## **4. ANALYSE**

L'analyse s'articule autour de trois pôles importants. D'abord, le contexte législatif et réglementaire est décortiqué. Ensuite, l'analyse de la jurisprudence nous informe sur les rôles et responsabilités des comités d'évaluation en nous indiquant l'interprétation faite de la réglementation. Enfin, l'étude des normes professionnelles apporte un éclairage sur les éléments essentiels à considérer lorsque la compensation entre les examens est utilisée.

### **4.1 Contexte législatif et réglementaire**

La gestion des ressources humaines de la fonction publique est régie entre autres par la Loi sur la fonction publique et la Loi sur l'administration publique. La Loi sur la fonction publique stipule que les fonctionnaires sont recrutés et promus par voie de concours. Chaque concours donne lieu à une liste de déclaration d'aptitudes où figurent les noms des candidats qui ont réussi la procédure d'évaluation. L'étape finale du processus de sélection est la nomination, qui est faite au choix parmi les personnes inscrites sur la liste de déclaration d'aptitudes. Elle doit également tenir compte des objectifs d'embauche des groupes cibles, le cas échéant.

Les articles 48 et 49 de la Loi sur la fonction publique prévoient d'ailleurs que l'évaluation des candidats se fait sur la base de critères de connaissances, d'expériences ou d'aptitudes requises pour l'emploi et que la procédure d'évaluation utilisée doit être de nature à permettre de constater impartialement la valeur des candidats. Une procédure d'évaluation conforme à ces articles contribue à l'impartialité et à la validité d'un processus de dotation.

#### **4.1.1 Règlement sur la tenue de concours**

Le Règlement sur la tenue de concours encadre le recrutement et la promotion par voie de concours. Il comporte trois articles qui concernent le caractère éliminatoire et compensatoire des examens et la détermination des seuils de passage.

**Article 25 :** Lors d'un concours, seule la connaissance d'une langue autre que le français peut être un critère d'évaluation éliminatoire, lorsqu'elle est jugée indispensable à l'exercice de certaines attributions de l'emploi.

L'article 25 s'applique dans les cas où un concours est tenu pour pourvoir à des emplois exigeant la connaissance d'une autre langue que le français. Il permet à un comité d'évaluation de rendre la connaissance d'une langue autre que le français éliminatoire, et ce, sans avoir à tenir compte de l'article 29 du Règlement.

**Article 28 :** Pour fixer un seuil de passage à un moyen d'évaluation, les critères suivants sont considérés :

- la recommandation concernant le seuil de passage soumise avant l'utilisation du moyen d'évaluation;
- l'analyse des résultats de l'ensemble des personnes à ce moyen;
- la valeur du moyen par rapport à la valeur de la procédure d'évaluation;
- le nombre d'emplois à combler.

L'article 28 concerne la détermination d'un seuil de passage à un examen. Que cet examen soit éliminatoire ou compensatoire, les critères servant à la détermination d'un seuil de passage sont les mêmes. Il faut noter que la recommandation d'un seuil de passage avant l'utilisation d'un examen est faite par le comité d'évaluation. Cette recommandation peut correspondre au seuil de passage recommandé par les concepteurs de l'examen, mais elle peut très bien en être différente.<sup>6</sup>

**Article 29 :** L'obtention par une personne d'un résultat inférieur au seuil de passage entraîne son élimination du concours. Toutefois, à moins qu'il ne concerne un critère d'évaluation éliminatoire, un moyen d'évaluation ne peut être éliminatoire que s'il remplit l'une ou l'autre des conditions suivantes :

- il compte pour au moins 25 % de la valeur de la procédure d'évaluation;
- il permet d'évaluer au moins le quart des critères d'évaluation choisis.

---

<sup>6</sup> Ruel c. Secrétariat du Conseil du trésor, [2007] 24 n° 1 R.D.C.F.P. 207.

L'article 29 traite précisément du caractère éliminatoire ou compensatoire des examens. Il fait en sorte que seulement les examens qui ont une importance significative à l'intérieur d'une procédure d'évaluation puissent être éliminatoires.

Dans la pratique récente, bien peu de procédures d'évaluation mesurent plus de quatre critères ou sont composées d'examens qui comptent pour moins de 25 % des points d'une procédure. Ainsi, les comités d'évaluation disposent de beaucoup de latitude dans le choix du caractère éliminatoire ou compensatoire des examens, car en pratique, le Règlement leur laisse la possibilité de rendre chacun des examens éliminatoire ou compensatoire. Cette marge leur permet de prendre les décisions qu'ils jugent les plus adaptées aux contextes d'évaluation qu'ils rencontrent, ce qui est approprié selon la Commission.

#### **4.1.2 Promotions sans concours**

Tel que le stipule l'article 42 de la Loi sur la fonction publique, les fonctionnaires dont l'emploi est réévalué à un niveau supérieur peuvent être promus sans concours à condition de remplir certaines conditions, dont le fait d'être déclarés aptes pour la classe d'emplois visée par la promotion.

La vérification des aptitudes lors de promotions sans concours est donc obligatoire. Afin d'accompagner les ministères et organismes, le Secrétariat du Conseil du trésor a rédigé le document Promotions sans concours : guide d'application<sup>7</sup> où il suggère la procédure à suivre lors de la vérification d'aptitudes dans ce contexte.

Ce document recommande notamment qu'aucun examen ne doit être éliminatoire. Il faut comprendre de cette orientation que la compensation entre les examens doit prévaloir lors d'une promotion sans concours, et ce, quels que soient les critères évalués et les exigences du comité d'évaluation à l'égard des aptitudes du candidat.

<sup>7</sup> SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, Promotion sans concours : guide d'application, 2007.

Le guide indique également qu'en raison de la nature particulière de la promotion sans concours, les seuils de passage recommandés par les concepteurs d'examens ne doivent jamais être modifiés.

La vérification d'aptitudes des personnes recrutées et promues à la fonction publique est un des principaux facteurs qui assure le respect du principe du mérite. D'ailleurs, la Commission a déjà pris position à ce sujet : lors d'une promotion sans concours, la déclaration d'aptitudes doit s'appuyer sur une démonstration valide et objective que les personnes promues possèdent les habiletés de base caractéristiques de la nouvelle classe d'emplois<sup>8</sup>. Bien que la Commission reconnaisse le contexte particulier de la promotion sans concours visant à déclarer apte une personne qui occupe déjà l'emploi, elle rappelle que la personne ainsi promue à une nouvelle classe d'emplois se qualifie pour exercer n'importe quel emploi de cette classe.

La Commission croit que les principes d'évaluation doivent s'appliquer de la même façon, que ce soit lors de la tenue de concours, de la constitution de réserves de candidatures ou de promotions sans concours afin de préserver la portée réelle des déclarations d'aptitudes. Ainsi, peu importe le contexte dans lequel s'inscrit la déclaration d'aptitudes, le comité d'évaluation devrait exercer son jugement de manière à assurer sa validité.

## 4.2 Jurisprudence

L'examen de la jurisprudence de la Commission révèle l'interprétation du Règlement sur la tenue de concours faite par celle-ci. En effet, l'analyse des décisions rendues concernant la compensation entre les examens met en lumière deux constats.

D'abord, la Commission respecte les décisions prises par les comités d'évaluation et ne s'immisce généralement pas dans leur application de la réglementation. La Commission reconnaît dans une décision<sup>9</sup> que les critères énoncés dans le Règlement accordent une discrétion relativement importante au comité d'évaluation.

<sup>8</sup> COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE, *Intégrité et compétence*, deuxième édition, 2006.

<sup>9</sup> Leduc c. Ministère du Revenu [2004] 21 n° 1 R.D.C.F.P. 155.

Lorsque ces critères sont considérés par le comité, la Commission respecte la compétence de celui-ci.

Ensuite, la jurisprudence souligne qu'au-delà du Règlement, la décision de permettre ou non la compensation entre les examens repose avant tout sur le lien entre les exigences de l'emploi et les examens qui composent une procédure d'évaluation. Lorsque la Commission modifie une décision d'un comité d'évaluation concernant la compensation, elle le fait parce qu'elle juge déraisonnable l'importance accordée à un examen.

L'analyse des décisions recensées sur le sujet démontre que la Commission n'a renversé qu'une décision d'un comité d'évaluation. Lors d'un appel où le caractère éliminatoire d'un examen d'habileté à rédiger en français était contesté<sup>10</sup>, la Commission a reconnu une illégalité dans le fait d'évaluer de cette façon l'habileté à rédiger en français, car la description de tâches de l'emploi à pourvoir et l'argumentation du comité d'évaluation ne démontraient pas la nécessité, ni l'opportunité d'éliminer des candidats sur les seuls résultats obtenus à cet examen. Étant donné l'importance modérée que prenait l'habileté à rédiger en français dans l'emploi de cadre, classe 6, la Commission a considéré déraisonnable d'éliminer des candidats en fonction de cet examen, et ce, malgré le fait que le comité d'évaluation ait respecté le Règlement.

Comme plusieurs autres décisions de la Commission le démontrent, que ce soit pour confirmer le caractère éliminatoire ou compensatoire d'un examen, il s'avère que seuls les critères d'évaluation qui occupent une place prépondérante dans un emploi peuvent être éliminatoires.

### **4.3 Normes professionnelles**

Les grands principes à respecter concernant l'élaboration et l'utilisation des examens et des tests en sélection de personnel sont consignés par la Société de psychologie industrielle et organisationnelle<sup>11</sup>. Les Normes de pratique du testing en psychologie

<sup>10</sup> Masse c. Ministère du Revenu [1999] 16 n° 3 R.D.C.F.P. 643.

<sup>11</sup> SOCIETY FOR INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY, Principles for the validation and use of personnel selection procedures, 4th edition, 2003.

et en éducation<sup>12</sup> traitent en détail de l'utilisation des tests et représentent également une référence incontournable pour les utilisateurs et les concepteurs d'examens et de tests. La Commission se réfère à ces normes lorsqu'elle évalue la qualité d'un examen, tout comme le font d'autres organisations comme la Commission de la fonction publique du Canada et son Centre de psychologie du personnel. La synthèse de ces normes de pratique et principes d'utilisation d'examens concernant la compensation permet d'apporter un éclairage complémentaire et indispensable.

Il se dégage de ces références que les utilisateurs d'examens, à savoir les comités d'évaluation, ont la responsabilité de choisir de bons examens et de les utiliser correctement pour assurer que les décisions de sélection seront les meilleures, c'est-à-dire les plus valides possible.

La Société de psychologie industrielle et organisationnelle mentionne que le choix des examens qui feront partie des procédures d'évaluation exige un jugement professionnel<sup>13</sup> afin de s'assurer que la méthode de combinaison des résultats d'examens répond aux objectifs de l'organisation<sup>14</sup>. Le comité d'évaluation doit alors démontrer que la compensation entre les examens constitue l'approche à privilégier pour constituer un bassin où le plus de candidats possible seront effectivement compétents pour réussir en emploi. D'ailleurs, les normes professionnelles mentionnent que « lorsque les personnes qui font le choix d'intégrer des données provenant de plusieurs tests ou de données tirées d'une combinaison de tests et d'informations, le rôle joué par chacun des tests dans le processus décisionnel devrait être clairement expliqué et l'utilisation de chaque test ou combinaison de tests devrait être appuyée par une preuve de validité ».<sup>15</sup>

Le jugement professionnel est alors important, car en fonction de l'emploi, tous les critères d'évaluation ne peuvent être compensés par d'autres critères. Une forte

---

<sup>12</sup> SARRAZIN, Georges, Normes de pratique du testing en psychologie et en éducation, Traduction de l'édition originale produite par l'American Educational Research Association, American Psychological Association, National Council on Measurement in Education, 2003.

<sup>13</sup> Le jugement professionnel s'exerce dans un cadre défini par les normes professionnelles, qui sont déterminées collectivement par les membres de cette profession.

<sup>14</sup> SOCIETY FOR INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY, Principles for the validation and use of personnel selection procedures, 4th edition, 2003, p. 46.

<sup>15</sup> SARRAZIN, Georges, Normes de pratique du testing en psychologie et en éducation, Traduction de l'édition originale produite par l'American Educational Research Association, American Psychological Association, National Council on Measurement in Education, 2003, Norme 14.13.

capacité à apprendre et une bonne motivation peuvent compenser un manque de connaissances requises pour l'emploi. Un candidat qui connaît peu l'emploi peut compenser cette faiblesse par une bonne capacité d'apprentissage. Cependant, un candidat peut difficilement compenser un manque de leadership par une bonne capacité à communiquer oralement.<sup>16</sup> De même, une faible capacité d'analyse ne devrait généralement pas être compensée. Le jugement professionnel est donc requis pour utiliser correctement les résultats de différents examens.

Cependant, et tel que le mentionne la Société de psychologie industrielle et organisationnelle, aucune règle absolue ne guide le choix d'une approche. Une approche mixte où certains moyens sont éliminatoires et d'autres compensatoires est aussi possible<sup>17</sup>. Conséquemment, quelle que soit l'approche privilégiée, les raisons ayant guidé le choix de l'approche doivent être présentées par écrit<sup>18</sup>.

La compensation entre les examens doit être utilisée seulement lorsque cela permet de mieux évaluer le potentiel des candidats à réussir en emploi. Pour ce faire, il faut que les critères que l'on permet de compenser lors de l'évaluation puissent être compensés par d'autres critères, ou se développer, une fois en emploi. Comme les compétences évaluées sont importantes pour réussir en emploi, chacun des candidats susceptibles d'être nommés doit maîtriser de façon minimale chacune de ces compétences<sup>19</sup>, et ce, même lorsqu'on utilise la compensation<sup>20</sup>. C'est donc dire que la compensation peut être limitée en déterminant un seuil afin d'assurer que tous les candidats déclarés aptes possèdent de façon minimale chacune des compétences essentielles pour l'emploi.

Les responsables de l'évaluation doivent donc être conscients que la façon dont ils compilent les différents résultats peut influencer sur la fidélité de la procédure d'évaluation, sur la proportion de gens qui s'y qualifient ainsi que sur la validité du processus. La Commission croit donc que le jugement professionnel, exercé de

---

<sup>16</sup> SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, Programme de formation sur la tenue de concours et les moyens d'évaluation dans la fonction publique, Module 14 (2004).

<sup>17</sup> COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA, L'établissement des points de coupures : une question de jugement, 2007.

<sup>18</sup> SOCIETY FOR INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY, Principles for the validation and use of personnel selection procedures, 4th edition, 2003, p. 46.

<sup>19</sup> AGENCE DE LA FONCTION PUBLIQUE, Description du processus de dotation collective, 2006.

<sup>20</sup> CANTANO, V. M. et autres, Recruitment and selection in Canada, 3rd edition, Toronto, Canada, Nelson series in human resources management, 2005.

façon éclairée, est primordial pour assurer que les examens sont utilisés correctement et que la compensation entre les examens est appliquée selon les règles de l'art.



## 5. POINTS DE VUE DES PERSONNES-RESSOURCES EN ÉVALUATION

L'analyse de la jurisprudence et de la réglementation illustre le rôle prépondérant que jouent les comités d'évaluation quant au choix d'utiliser ou non la compensation lors de la tenue d'un concours.

Nous avons rencontré des personnes-ressources du Centre de services partagés du Québec et de cinq ministères et organismes<sup>21</sup>. Ceux-ci ont été choisis en fonction de leur profil d'utilisation des examens compensatoires et éliminatoires. Les entrevues réalisées ont permis de recueillir des points de vue complémentaires à ce sujet afin de dresser un portrait des préoccupations des comités d'évaluation par rapport à la compensation.

### 5.1. Respect du Règlement sur la tenue de concours

Il se dégage de ces rencontres que le Règlement sur la tenue de concours et son article 29, qui concerne particulièrement la compensation, sont considérés et appliqués par l'ensemble des comités d'évaluation. Le Règlement donne des balises qui guident leurs décisions. Pour rendre un examen éliminatoire, les comités s'assurent que l'importance qu'occupe chacun des examens est suffisante, c'est-à-dire qu'il mesure au moins le quart des critères évalués ou qu'il compte pour au moins 25 % des points de la procédure.

Le Règlement amène le comité à réfléchir sur le caractère éliminatoire ou compensatoire des examens. La majorité des personnes-ressources rencontrées considère que le Règlement leur donne toute la latitude dont elles ont besoin pour exercer leur jugement, puisqu'il est très rare, dans la pratique, qu'un examen compte pour moins de 25 % des points ou qu'il évalue moins qu'un quart des critères d'une procédure d'évaluation.

À la lumière de cette information, la Commission constate que le Règlement sur la tenue de concours permet aux comités d'évaluation d'exercer leur jugement librement. De plus, le Règlement convient aux personnes-ressources rencontrées.

---

<sup>21</sup> Les ministères et organismes rencontrés sont le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, le ministère des Finances, le ministère des Ressources naturelles et de la Faune, le ministère du Revenu, et la Société de l'assurance automobile du Québec.

## 5.2. Importance du critère évalué par rapport aux exigences de l'emploi

Les personnes-ressources rencontrées mentionnent que la décision de rendre un examen éliminatoire ou compensatoire se base souvent sur des considérations comme l'importance du critère évalué pour l'emploi.

Selon les emplois à pourvoir, il arrive que certains critères évalués soient très importants à maîtriser dès les premiers jours de travail. C'est le cas notamment pour des emplois spécialisés où des connaissances de pointe doivent être maîtrisées dès l'embauche. Dans ces cas, un comité d'évaluation décide parfois qu'un examen sera éliminatoire pour s'assurer que les personnes qui seront déclarées aptes à l'issue du concours pourront être efficaces en emploi dès leur nomination.

Un critère plus générique comme l'habileté à interpréter une loi peut également s'avérer suffisamment important dans un emploi pour qu'un comité rende la mesure de cette habileté éliminatoire. De cette façon, le comité d'évaluation s'assure que cette habileté est bien maîtrisée par chaque personne déclarée apte. Ainsi, le comité d'évaluation fixe des attentes précises à l'égard d'une habileté importante pour l'emploi, car des erreurs d'interprétation d'une loi ou d'un règlement peuvent avoir des conséquences coûteuses pour l'employeur et pour la population.

L'importance des critères évalués par rapport à l'emploi à pourvoir incite parfois les comités d'évaluation à rendre un examen compensatoire. Par exemple, une personne-ressource nous a mentionné qu'elle et certains de ses collègues hésitent à rendre un examen d'habiletés professionnelles éliminatoire, car cet examen évalue l'esprit d'équipe et le sens du service à la clientèle. Ils conçoivent difficilement qu'ils peuvent éliminer quelqu'un d'un processus de dotation sur la seule base d'un faible résultat à cet examen. Bien qu'important pour l'emploi, ce critère devrait rarement être éliminatoire selon eux.

Lorsqu'un critère comme celui-ci est requis chez l'ensemble des candidats, sans toutefois être essentiel à la performance en emploi, il est compréhensible que le comité d'évaluation hésite à éliminer des candidats sur cette seule base.

La pertinence de rendre un critère d'évaluation éliminatoire s'évalue notamment en fonction de l'importance de ce critère pour l'emploi et des inconvénients que peut causer un employé ayant une lacune dans ce domaine. Les comités d'évaluation doivent donc évaluer le niveau de risque que représente un tel employé, et ce, peu importe ses fonctions.

### **5.3. Importance d'obtenir une liste de déclaration d'aptitudes utile**

Certaines des personnes-ressources rencontrées adaptent leur procédure d'évaluation en fonction du bassin de candidats disponibles et du nombre d'emplois à pourvoir. En fait, leur premier objectif est de trouver quelqu'un pour chacun des postes vacants. Lorsque des circonstances comme une pénurie de main-d'œuvre qualifiée ou l'éloignement géographique font en sorte que peu de candidats sont admis à un concours, ou encore lorsqu'on désire obtenir des candidats dont le profil professionnel est diversifié, des comités déterminent les exigences de la procédure d'évaluation de manière à ce que suffisamment de candidats se retrouvent sur la liste de déclaration d'aptitudes. Ainsi, ils peuvent choisir entre plusieurs candidats lors de l'embauche. Les circonstances incitent parfois à privilégier la compensation entre les examens pour permettre à plus de gens de réussir le concours.

La Commission reconnaît que certains contextes de dotation particuliers lors de la tenue de concours ou lors de la constitution d'une réserve de candidatures, comme une pénurie de personnel, conduisent les comités d'évaluation à diminuer leurs attentes envers les candidats. Cela ne justifie pas pour autant l'utilisation de la compensation et devrait plutôt se traduire par une réduction des seuils de passage aux examens.

### **5.4. Applicabilité des principes selon les personnes-ressources rencontrées**

Il apparaît complexe pour les personnes-ressources rencontrées de déterminer les occasions où il est possible d'utiliser la compensation. Cette tâche semble d'autant plus ardue lorsqu'un concours ou une réserve de candidatures vise une classe d'emplois. Ce contexte rend difficile la définition de connaissances et d'aptitudes essentielles à tous les emplois d'une classe.

La Commission rappelle toutefois que selon la loi, les connaissances et aptitudes évaluées lors de la tenue de concours et de la constitution de réserves de candidatures doivent être requises pour la classe d'emplois visée. Lorsque les critères évalués sont effectivement requis pour l'ensemble des emplois, il est possible d'établir un niveau minimal de connaissances ou d'aptitudes à posséder.

## **5.5. Compensation et promotion sans concours**

L'application de ces principes lors de promotions sans concours soulève beaucoup de réactions. Le Secrétariat du Conseil du trésor guide déjà la vérification d'aptitudes dans ce contexte particulier en recommandant de ne pas modifier les seuils de passage recommandés par les concepteurs d'examens. Cette contrainte à elle seule fait parfois en sorte que les gestionnaires se retrouvent dans l'impossibilité de nommer une personne admissible à une promotion en raison d'un faible résultat à la procédure d'évaluation. Ces situations sont malheureuses pour l'organisation et pour le candidat. Certaines personnes-ressources rencontrées craignent que les principes ne restreignent davantage le filtre qu'est la déclaration d'aptitudes en promotion sans concours.

Selon ces personnes, il serait souhaitable que les candidats à la promotion sans concours soient placés dans des conditions qui favorisent la démonstration de leurs compétences. La Commission partage cette préoccupation. Toutefois, elle considère que la compensation n'est pas un moyen approprié d'y parvenir. D'autres options sont à privilégier, comme la préparation des candidats aux examens, tel que le Secrétariat le fait actuellement dans la section « ressources humaines » de son site Internet.

La Commission rappelle que la vérification sur les promotions sans concours montre qu'en raison de la compensation, une part importante des personnes promues sans concours présentaient des faiblesses majeures relativement à des habiletés de base caractéristiques de la classe d'emplois. Bien que les candidats à la promotion sans concours soient compétents aux yeux de leurs supérieurs, reconnaître leur aptitude à une classe d'emplois alors qu'ils n'en maîtrisent pas les habiletés de base peut dévaloriser substantiellement la portée réelle de la déclaration d'aptitudes selon la Commission.

## 6. CONCLUSION

Pour maintenir et renforcer la confiance des gestionnaires dans la compétence effective des personnes déclarées aptes, la Commission croit que les procédures d'évaluation doivent être les plus valides possible. Pour ce faire, une meilleure utilisation de la compensation entre les examens est nécessaire, autant lors de la tenue de concours de recrutement et de promotion, lors de la constitution de réserves de candidatures que lors de promotions sans concours. L'équité des procédures d'évaluation en dépend.

La Commission croit également que l'amélioration des procédures d'évaluation compensatoires est facilement réalisable. Une pratique plus éclairée et plus responsable de la part des personnes concernées par l'évaluation des candidats devrait améliorer la situation. D'ailleurs, la Commission croit qu'aucune modification réglementaire n'est nécessaire pour y parvenir. Toutefois, des améliorations doivent être apportées et, à cette fin, la Commission dégage les principes d'évaluation à la base de la compensation entre les examens et recommande leur application.

La Commission est également d'avis qu'il existe des situations particulières qui doivent être prises en considération pour déterminer si des examens doivent être compensatoires ou éliminatoires. C'est pour cette raison qu'elle pense que la décision finale appartient aux comités d'évaluation, qui sont en mesure de mieux en justifier les motifs. C'est pour faciliter cette prise de décision que la Commission croit utile d'énoncer certains principes.



## 7. RECOMMANDATION

La Commission recommande l'application des principes d'évaluation qui devraient guider le travail des comités d'évaluation et des responsables de concours lors de la tenue d'un concours de recrutement ou de promotion, de la constitution d'une réserve de candidatures ou d'une promotion sans concours :

- Les connaissances et aptitudes considérées comme essentielles à l'emploi par les comités d'évaluation devraient généralement être évaluées par des examens éliminatoires.
- La compensation peut être utilisée lorsque les connaissances ou aptitudes évaluées sont de nature à se compenser, de façon à bien prédire la compétence des candidats afin que les différents profils de candidats déclarés aptes répondent aux exigences des emplois à pourvoir. Le comité d'évaluation doit alors justifier sa décision par écrit.
- La compensation doit être limitée en déterminant des seuils de passage pour chacun des examens. De cette façon, il est assuré que tous les candidats déclarés aptes possèdent minimalement les connaissances et aptitudes évaluées, ce qui prévient les cas de compensation exagérés.





## 8. COMMENTAIRES DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

D'entrée de jeu, le Secrétariat reconnaît le bien-fondé des préoccupations de la Commission et il se préoccupe également de la qualification des candidats déclarés aptes. Il rappelle que le recours au mode compensatoire est légal et qu'il devient problématique uniquement lorsque l'écart entre un résultat et un seuil de passage à un examen est important.

Le Secrétariat tient au respect de l'autonomie et de la responsabilité des comités d'évaluation ou de la personne-ressource, d'ailleurs reconnues aux articles 2 et 28 du Règlement sur la tenue de concours, notamment pour la détermination du seuil de passage. Un comité d'évaluation ou une personne-ressource détient donc l'entière responsabilité d'évaluer les impacts du recours au mode compensatoire sur la compétence des candidats déclarés aptes au terme d'un processus d'évaluation.

La Commission affirme que le comité d'évaluation ou la personne-ressource doit généralement recourir à des examens éliminatoires pour évaluer les connaissances et aptitudes jugées essentielles à un emploi. La légalité du mode compensatoire et l'absence de règle absolue en ce domaine (réf. Société de psychologie industrielle et organisationnelle) incitent le Secrétariat à recommander une approche moins restrictive, davantage orientée vers la sensibilisation des membres des comités d'évaluation. Il propose ainsi d'ajouter au Guide sur la tenue de concours, certains éléments inspirés de la présente étude de la Commission qui portent notamment sur les conséquences possibles rattachées à l'utilisation du mode compensatoire ou éliminatoire.

Les comités d'évaluation sont déjà tenus de formuler par écrit leurs recommandations, dont celle de recourir au mode compensatoire, pour respecter l'article 2 du Règlement sur la tenue de concours. Le Secrétariat recommande que le comité d'évaluation motive celle d'accepter un candidat dont le faible résultat à un examen serait compensé par un résultat fort à un autre examen, non pas pour en contester le bien-fondé, mais plutôt pour documenter et orienter les pratiques futures. Cette recommandation implique que le comité d'évaluation pourrait, s'il le juge à propos, déterminer un seuil de passage limite au-delà duquel il ne recommande pas d'inscrire un candidat sur une liste de déclaration d'aptitudes, même si son résultat global égale ou dépasse le seuil de passage global.

En ce qui concerne la recommandation d'appliquer les mêmes principes d'évaluation à la promotion sans concours, le Secrétariat considère que ceux-ci ne peuvent s'appliquer de la même façon à la promotion sans concours considérant le caractère particulier de cette dernière. Le Secrétariat reconnaît par ailleurs le fait qu'il faut s'assurer que le candidat, s'il est promu, soit en mesure d'occuper d'autres emplois à l'intérieur de sa classe d'emplois, et ce, bien que le candidat ait déjà prouvé qu'il peut exercer les tâches de l'emploi pour lequel il est évalué. C'est pourquoi il est prévu que les ministères et organismes, dans l'exercice de la délégation de la promotion sans concours, aient l'obligation d'accorder une valeur prépondérante à la vérification des habiletés de base de la classe d'emplois visée et d'utiliser les moyens d'évaluation appropriés à cette vérification. Cette obligation se traduit généralement par l'administration d'au moins deux moyens d'évaluation portant sur les habiletés de base à la classe d'emplois et d'un troisième portant davantage sur les habiletés spécifiques de l'emploi occupé par le candidat.

Pour ce qui est d'établir des conditions qui favoriseraient la démonstration des compétences des candidats à la promotion sans concours, l'administration de généralement trois examens et la possibilité de compenser les résultats font partie des pratiques recommandées aux ministères et organismes. Selon le Secrétariat, préparer le candidat aux examens ou encore modifier un seuil de passage d'un examen comme le suggère la Commission, apparaissent être des mesures inadéquates.

En effet, il est possible aux candidats aux examens de se préparer en consultant le site Internet du Secrétariat, et ce, que ce soit pour le recrutement, la promotion ou encore la promotion sans concours. Une préparation spécifique pour les candidats à la promotion sans concours ne serait pas équitable pour les candidats en s'appuyant sur le principe d'impartialité et d'équité des décisions affectant les fonctionnaires prévu au paragraphe 4<sup>o</sup> de l'article 3 de la Loi sur la fonction publique. De plus, ce faisant, le processus de promotion sans concours manquerait de transparence aux yeux de l'ensemble des employés.

En ce qui concerne le seuil de passage des examens, on peut le modifier, par exemple, lors des concours en fonction du nombre d'emplois à combler ou encore, en fonction des résultats obtenus par l'ensemble des candidats. Dans le cas d'une promotion sans concours, baisser le seuil de passage, que ce soit avant ou après l'administration des examens, favoriserait indûment le candidat.

Par ailleurs, le Secrétariat reconnaît qu'il y a certains cas de promotions sans concours où il existe une trop grande compensation dans les résultats d'examens mais ne peut conclure, comme le fait la Commission, que ces cas représentent une part importante de personnes promues sans concours et que ces dernières présentent des faiblesses majeures relativement aux habiletés de base caractéristiques d'une classe d'emplois. En effet, des 32 candidats sur 192 ayant obtenu une promotion sans concours avec un résultat inférieur de 10 points de pourcentage ou plus au seuil de passage recommandé, comme il est indiqué à la présente étude de la Commission, 40 % (13 sur 32) ont eu des résultats de seulement 10 à 14 points en bas du seuil de passage.

En terminant, le Secrétariat mise moins sur l'augmentation des contrôles que sur l'amélioration des processus d'évaluation. Avant d'imposer la détermination d'un seuil de passage limite au-delà duquel on ne pourrait accepter la compensation, il souhaite en évaluer les impacts plus en profondeur, en réexaminant les enjeux reliés aux éléments de contexte soulevés par la Commission, qui sont probablement à la source de ses préoccupations.

Le Secrétariat considère que l'efficience et l'efficacité des processus de dotation impliquent non seulement de rationaliser les coûts d'opération, mais aussi de mettre en place un processus d'évaluation et de déclaration d'aptitudes qui correspond aux exigences des emplois, qu'il s'agisse d'exigences génériques à une ou plusieurs classes d'emplois ou spécifiques à un emploi. Le processus de dotation doit fournir aux ministères et organismes des listes de candidats qui offrent les meilleures garanties de performance en emploi et non pas seulement un bassin de candidats qui répondent minimalement aux compétences recherchées.



## 9. COMMENTAIRES DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC

Tout comme la Commission, le Centre de services partagés souhaite que les personnes déclarées aptes fassent la démonstration qu'elles possèdent toutes les compétences requises en emploi. Ainsi, il partage la préoccupation fondamentale de la Commission au regard des situations où des personnes réussissent le processus d'évaluation tout en ayant obtenu un très faible résultat à un examen, ce dernier étant compensé par une note élevée sur un ou deux autres examens. La Commission illustre cette situation par l'analyse de plusieurs dossiers de promotion sans concours. Par la suite, elle généralise son analyse et sa recommandation aux réserves de candidatures et aux concours. Elle énonce le principe que l'évaluation devrait être généralement éliminatoire.

Le Centre de services partagés ne croit pas que la situation que dénonce la Commission nécessite de changer l'orientation générale actuelle qui est de favoriser la compensation dans le cadre des réserves et des concours. Plusieurs raisons appuient sa position.

Le Règlement sur la tenue de concours permet la compensation et n'introduit aucune limite à cet égard. À l'inverse, le Règlement donne des balises à la non-compensation et à l'utilisation d'un critère ou d'un examen éliminatoire. Ainsi, à l'article 25, le Règlement limite l'introduction d'un critère d'évaluation éliminatoire et, à l'article 29, il détermine les conditions pour qu'un moyen puisse être éliminatoire. Le Centre de services partagés voit dans cette réglementation une indication à l'effet de ne recourir à un critère ou un examen éliminatoire que sous certaines conditions spécifiques.

Ses orientations et actions sont également guidées par la Loi sur l'administration publique, entrée en vigueur en octobre 2000, ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'Administration, notamment en introduisant plus de souplesse dans les règles. La situation prévalant à ce jour favorise l'efficacité des concours et offre cette souplesse en permettant de rendre ou non une procédure d'évaluation éliminatoire.

En référence aux normes professionnelles, il est reconnu que le contexte dans lequel s'insère un processus d'évaluation joue un rôle majeur dans l'appréciation d'une situation. En effet, au début du chapitre 14 du livre auquel fait référence l'étude de la Commission, le document précise que « Tant le contenu que le contexte du testing d'emploi peuvent varier considérablement. Les décisions touchant la conception, l'évaluation et la mise en place

d'un programme de testing sont spécifiques au contexte dans lequel le programme est utilisé. »<sup>22</sup>

Il convient ici de préciser que le contexte actuel de l'emploi au Québec et celui de la fonction publique offrent plusieurs caractéristiques qui militent en faveur de permettre à un plus large bassin de candidats d'être déclarés aptes et ainsi d'avoir accès à la fonction publique et de permettre de combler les grands besoins de main-d'œuvre. À titre d'exemples, voici quelques éléments considérés :

- la rareté de la main-d'œuvre dans certaines classes d'emplois ou dans certaines régions et la difficulté de combler les besoins;
- l'ampleur des besoins de comblement engendrée par la qualification unique qui prévoit que les emplois occasionnels, qu'ils soient d'une durée de quelques mois ou de quelques années, sont aussi pourvus par des personnes déclarées aptes;
- la variété des emplois, même appartenant à une seule classe ; ils visent de multiples contextes de travail et une grande variété dans les tâches et les activités;
- l'accès à la fonction publique, particulièrement pour les membres de communautés culturelles et les personnes souhaitant réintégrer le marché de l'emploi.

Voilà autant de raisons qui poussent à l'utilisation de processus compensatoires et à permettre l'accès à la fonction publique.

Par ailleurs, au plan des compétences des personnes déclarées aptes, il faut souligner que la réussite des processus actuels n'est pas le lot de tous les candidats, bien au contraire. En effet, autour de 40 % d'entre eux ne réussissent pas à se qualifier au terme des processus d'évaluation. Il s'agit là de décisions qui visent effectivement à mieux garantir la qualité des personnes déclarées aptes à la suite des réserves de candidatures ou des concours.

En outre, lors de la fixation d'un seuil de passage, la distribution des résultats est une variable considérée afin de repérer les situations de compensation « extrême ». Il est dès lors de la responsabilité du responsable de concours de juger des différentes variables en présence et de statuer d'une façon définitive sur la note qui correspondra au seuil final.

---

<sup>22</sup> American Education Research Association, American Psychological Association, National Council on Measurement in Education; Standards for Education and psychological testing (1999). Document traduit sous la direction de Georges Sarrazin, Normes de pratique du testing en psychologie et en éducation, Institut de recherches psychologies, 2003; p. 179-180.

---

En conclusion, le Centre de services partagés suggère à la Commission de surseoir, à tout le moins pour les réserves de candidatures et les concours, à la mise en application des deux premiers principes. Quant au troisième principe, il se dit disposé à travailler avec la Commission et les collègues du Secrétariat du Conseil du trésor afin de limiter les possibilités qu'une note très faible à un examen puisse être compensée par celle obtenue à un autre moyen d'évaluation. À l'initiative du Secrétariat, ces travaux pourraient être réalisés au regard du contexte actuel et de celui d'une éventuelle révision du cadre normatif.





## **10. RÉACTION DE LA COMMISSION AUX COMMENTAIRES DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR ET DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC**

La Commission maintient sa recommandation car elle croit que l'amélioration des procédures d'évaluation permettra d'assurer la compétence des candidats déclarés aptes. Elle rappelle que les principes sont énoncés pour guider les comités d'évaluation à qui revient la décision finale de déterminer si les examens sont compensatoires ou non. Le Secrétariat et le Centre de services partagés reconnaissent le bien-fondé de l'étude sur la compensation entre les examens, mais émettent des réserves quant à l'application immédiate des principes qui y sont énoncés.

Contrairement à ce que prétend le Secrétariat, la Commission tient à préciser qu'elle ne suggère pas, lors de promotions sans concours, de modifier le seuil de passage d'un examen ni de préparer spécifiquement les candidats aux examens, ce qui contreviendrait au principe de l'impartialité.

Elle réitère en outre que la vérification sur les promotions sans concours a révélé qu'une part importante des personnes promues (17 %, soit 32 candidats sur 192) présentaient des faiblesses majeures. En effet, 13 candidats ont eu un résultat inférieur de 10 à 14 points de pourcentage et 19 ont eu un résultat inférieur de 15 à 20 points de pourcentage.

La Commission invite le Secrétariat à évaluer les modifications qui pourraient être apportées au Guide sur la tenue de concours de recrutement et de promotion et au document Promotion sans concours : guide d'application.

La Commission invite le Centre de services partagés à évaluer l'impact de la compensation entre les examens lors de concours de recrutement ou de promotion ainsi que lors de la constitution de réserve de candidatures.

