




Commission  
de la fonction publique



**RAPPORT D'ÉTUDE SUR  
LA GESTION DES LISTES DE  
DÉCLARATION D'APTITUDES**

**Avril 2010**

**Rédaction**

Farid Al Mahsani  
Josée Biédron  
Marie-Ève Bonneau Roy

Sous la supervision de  
Danielle Beaulieu, chef d'équipe  
Sylvie Côté, directrice de la vérification,  
des études et des enquêtes

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).

Le masculin générique est utilisé dans le but d'alléger  
le texte et désigne, selon le contexte, aussi bien les  
femmes que les hommes.

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

Dépôt légal – 2010

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

ISBN 978-2-550-58746-0 (version imprimée)

ISBN 978-2-550-58747-7 (version PDF)

Gouvernement du Québec, 2010

## TABLE DES MATIÈRES

<b>FAITS SAILLANTS.....</b>	<b>1</b>
<b>1. INTRODUCTION ET CONTEXTE DE L'ÉTUDE .....</b>	<b>7</b>
<b>2. CADRE LÉGAL ET NORMATIF, OBJECTIFS, PORTÉE ET LIMITES.....</b>	<b>11</b>
2.1 Cadre légal et normatif .....	11
2.2 Objectifs.....	11
2.3 Portée .....	12
2.4 Limites.....	12
<b>3. MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>14</b>
3.1 Définition des termes utilisés .....	15
<b>4. RÉSULTATS DES TRAVAUX .....</b>	<b>18</b>
4.1 Processus général des concours.....	18
4.1.1 Planification des concours .....	20
4.2 Analyse statistique des LDA.....	22
4.2.1 LDA non versées dans le SGLDA .....	23
4.2.2 Ministères et organismes responsables .....	25
4.2.3 Classes d'emplois .....	26
4.2.4 Nombre de LDA constituées par année depuis 2001 .....	26
4.2.5 LDA ministérielles et interministérielles .....	28
4.2.6 Clientèle visée.....	29
4.2.7 Validité des LDA par région.....	29
4.3 Analyse statistique des candidatures et des nominations.....	29
4.3.1 Bassin réel de candidats déclarés aptes .....	30
4.3.2 Candidats déclarés aptes et travaillant déjà pour la fonction publique .....	32
4.3.3 Disponibilité des candidats pour des emplois réguliers ou occasionnels .....	34
4.3.4 Nominations à titre régulier et à titre occasionnel.....	36
4.3.5 Utilisation des LDA.....	38
4.3.6 Listes « K » .....	42
4.3.7 LDA de recrutement scolaire.....	44

4.3.8	LDA avec années d'expérience multiples .....	47
4.3.9	Candidatures par classe d'emplois .....	52
4.3.10	Cas particuliers .....	54
4.4	Recherche de candidats dans le SGLDA.....	55
4.5	Mise à jour.....	59
4.5.1	Mise à jour des dossiers des candidats.....	59
4.5.2	Prolongation de la durée de validité des LDA .....	62
4.5.3	LDA sans nominations.....	64
4.5.4	LDA ne comportant plus aucun candidat disponible .....	66
4.6	Contrôles et suivi .....	68
4.7	Information de gestion .....	70
5.	CONCLUSION.....	72
6.	RECOMMANDATIONS.....	74
7.	COMMENTAIRES DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR .....	77
8.	COMMENTAIRES DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC.....	80
9.	RÉSUMÉ DES COMMENTAIRES DES MINISTÈRES ET ORGANISMES SÉLECTIONNÉS.....	83

## INDEX DES TABLEAUX

Tableau 1	Répartition des LDA en vigueur et non en vigueur, par catégorie.....	23
Tableau 2	Répartition des LDA en vigueur, par ministère et organisme responsables.....	25
Tableau 3	Nombre de LDA en vigueur pour certaines classes d'emplois.....	26
Tableau 4	Proportion (%) de candidats par rapport au nombre de candidatures, par catégorie de LDA en vigueur.....	31
Tableau 5	Nombre de candidats inscrits comme étant disponibles pour un emploi régulier sur les LDA « Recrutement » et « Recrutement réservé aux occasionnels » en vigueur, par statut de paie et d'emploi.....	33
Tableau 6	Nombre de candidats disponibles pour des emplois réguliers ou occasionnels, par catégorie de LDA en vigueur.....	34
Tableau 7	Nombre et proportion (%) de nominations à titre régulier et à titre occasionnel, par année financière.....	37
Tableau 8	Nombre et proportion (%) de candidats nommés à un emploi régulier ou occasionnel, par rapport au nombre de candidats, par année de constitution des LDA.....	39
Tableau 9	Nominations à titre régulier à partir des LDA issues des concours réservés aux occasionnels, depuis leur constitution, par année financière.....	43
Tableau 10	Nombre et rapport de candidatures - candidats, par clientèle de recrutement scolaire, pour les LDA en vigueur et non en vigueur.....	44
Tableau 11	Nombre et proportion (%) des candidats nommés à un emploi à la suite des opérations de recrutement scolaire, par type de clientèle.....	45
Tableau 12	Nombre et proportion (%) de LDA en vigueur à la suite des opérations de recrutement scolaire, sans nominations, par année financière.....	46
Tableau 13	Nombre et rapport de candidatures - candidats, par LDA en vigueur et classe d'emplois.....	53
Tableau 14	Nombre et proportion (%) de LDA en vigueur n'ayant servi à aucune nomination, par année financière.....	64

## INDEX DES GRAPHIQUES

<b>Graphique 1</b>	<b>Répartition des LDA en vigueur et non en vigueur, par année de constitution</b>	<b>27</b>
<b>Graphique 2</b>	<b>Pourcentage des LDA ministérielles et interministérielles, en vigueur et non en vigueur.....</b>	<b>28</b>
<b>Graphique 3</b>	<b>Pourcentage cumulatif des nominations à titre régulier et occasionnel, selon les années de constitution des LDA .....</b>	<b>41</b>

### Sigles utilisés dans ce rapport

CSPQ	Centre de services partagés du Québec
LDA	Liste de déclaration d'aptitudes
SAGIP	Système automatisé de gestion des informations sur le personnel
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
SGC	Système de gestion de concours
SGLDA	Système de gestion des listes de déclaration d'aptitudes

## FAITS SAILLANTS

La *Loi sur la fonction publique* prévoit que les fonctionnaires sont recrutés et promus par voie de concours. Chaque concours donne lieu à la constitution d'une liste de déclaration d'aptitudes (LDA) qui regroupe les candidats déclarés aptes à l'emploi. Un système informatique de gestion des LDA (SGLDA) a été implanté en 2001 afin de centraliser la gestion des listes constituées à la suite de différents concours. Ce système gouvernemental, administré par le Centre de services partagés du Québec (CSPQ), compte environ 900 utilisateurs qui sont répartis dans 58 des 88 ministères et organismes de la fonction publique. La rigueur de chaque action des utilisateurs est donc nécessaire au bon fonctionnement du système.

L'objectif premier de cette étude est de dresser un portrait statistique détaillé des LDA, en vigueur et non en vigueur, déposées dans le SGLDA. Ensuite, la Commission souhaite examiner la façon dont les ministères et organismes assument la gestion et la mise à jour des listes dont ils sont responsables. En troisième lieu, l'étude vise à déterminer si le SGLDA est utilisé au maximum de son potentiel. Enfin, à la suite de l'analyse des données et des conséquences de leur utilisation, cette étude a pour but de déterminer les risques potentiels et les lacunes de certains aspects du processus de dotation.

Le portrait statistique couvre les LDA en vigueur et non en vigueur versées au SGLDA, pour deux des modes de dotation prévus à la *Directive concernant la dotation des emplois dans la fonction publique*, soit le recrutement et la promotion. Ces modes comportent, dans le SGLDA, quatre catégories de listes visant des clientèles différentes : le recrutement, le recrutement réservé aux occasionnels, la promotion et l'avancement de classe. Les travaux ont été effectués à partir d'une copie du système qui a été faite le 15 juin 2009.

La Commission a fait les constatations suivantes :

- absence, avant la tenue de nouveaux concours, de processus documentés d'analyse des LDA existantes et toujours en vigueur;
- 80 % des 4 306 LDA en vigueur font partie de la catégorie « Recrutement »;

- 
- présence de certains risques associés au fait qu'un ministère ou un organisme ne dépose pas l'ensemble de ses LDA ministérielles dans le SGLDA. Le ministère ou l'organisme doit alors maintenir un système parallèle, ce qui peut entraîner la manipulation des données, et, ainsi, la perte de certains renseignements;
  - responsabilité accrue des neuf ministères et organismes responsables de 80 % des LDA en vigueur quant à leur mise à jour et à leur maintien dans le SGLDA;
  - multiplicité de LDA dans une même classe d'emplois, ce qui peut complexifier la recherche et l'accès aux candidats; à titre d'exemple, trois classes d'emplois regroupent 1 013 listes;
  - 129 555 personnes étant déclarées aptes pour un total de 356 729 candidatures, chaque personne est inscrite en moyenne sur trois LDA. Le bassin réel de candidats est donc près de trois fois moins élevé que le nombre de candidatures;
  - 32 % des candidats inscrits sur les LDA de la catégorie « Recrutement » sont ou ont déjà été au service de la fonction publique au cours des quatre dernières années;
  - maintien dans le SGLDA du statut actif des candidats qui, à plusieurs reprises, refusent d'être considérés pour la nomination à un emploi ou des candidats impossibles à joindre. La fonction publique n'a pas les moyens de conserver indéfiniment sur des LDA des candidats qui ne sont pas disponibles pour les emplois qu'elle a à pourvoir;
  - seulement 21 % des candidats nommés à un emploi régulier n'ont pas occupé un emploi occasionnel auparavant. L'inadéquation entre ce que veulent les candidats (des emplois réguliers) et ce que la fonction publique offre habituellement (des emplois occasionnels) explique en partie la difficulté à pourvoir aux emplois occasionnels;
  - 80 % des nominations inscrites au système ont été effectuées dans les trois ans suivant la constitution des LDA;
  - garder des listes de déclaration d'aptitudes plus de trois ans se révèle inefficace en raison de la perte d'intérêt ou de la non-disponibilité des candidats;



- 
- 17 % des LDA de recrutement scolaire (96 sur 580), constituées jusqu'au 31 mars 2007 inclusivement et qui sont toujours en vigueur, n'ont servi à faire aucune nomination, que ce soit à titre régulier ou occasionnel. La durée de validité de ces LDA qui datent de plus de trois ans ne devrait pas être prolongée;
  - une pratique courante consiste à inscrire des candidats, qui ont réussi les tests d'évaluation d'une réserve, à des concours puis d'y transférer leurs résultats sans recourir à d'autres évaluations. Plusieurs LDA distinctes par le nombre d'années d'expérience peuvent être constituées sur la base de la même évaluation que celle utilisée lors de la réserve de candidatures;
  - la durée de validité de près de la moitié des LDA en vigueur excède trois ans, celle de 35 % des listes dépasse cinq ans et 15 % de l'ensemble des LDA restent en vigueur plus de sept ans. Conserver des LDA en vigueur plus de trois ans et appliquer la *Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires* ont pour conséquence que les candidats inscrits sur ces LDA peuvent acquérir une expérience additionnelle pertinente à un emploi dans la fonction publique, sans que cette expérience leur soit reconnue sur le plan de la rémunération au moment de leur embauche;
  - plusieurs lacunes concernant le SGLDA ont été déplorées par les représentants des ministères et organismes rencontrés, notamment l'inefficacité de la recherche de candidats par critères. Les critères de recherche sont trop nombreux et trop précis; on note 1 800 choix de critères de scolarité et 1 427 choix de critères d'expérience et de nombreuses étapes inutiles dans la saisie des données;
  - les dossiers de 3 318 personnes déclarées aptes sur les LDA en vigueur ne contiennent aucun numéro de téléphone, d'où la difficulté de les joindre. Par ailleurs, 167 d'entre elles n'ayant pas non plus d'adresse postale inscrite à leur dossier, il est donc impossible de les rejoindre d'une façon ou d'une autre;

- 
- certaines données inscrites aux dossiers des candidats dans le SGLDA ne sont pas à jour. À titre d'exemple, des candidats ayant déjà été au service de la fonction publique, et qui sont décédés, étaient toujours inscrits comme étant disponibles pour un emploi régulier;
  - dès qu'un candidat est nommé à un emploi occasionnel à partir d'une LDA, la durée de validité de celle-ci est quasi automatiquement prolongée;
  - plusieurs LDA, particulièrement celles constituées depuis plus de trois ans, n'ont jamais servi depuis leur constitution à faire des nominations, que ce soit à titre régulier ou occasionnel, et leur durée de validité a été prolongée quasi automatiquement. Cela démontre que les ministères et organismes font peu d'analyse des LDA en vigueur au moment d'en prolonger la durée de validité;
  - absence de contrôle et de suivi sur plusieurs points, notamment celui de la date de nomination inscrite au système. Celle-ci est parfois inscrite à une date antérieure à celle de la constitution de la liste, ou après la date d'échéance de la LDA.

La Commission a recommandé au Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), au CSPQ et aux ministères vérifiés de prendre les mesures suivantes visant à pallier les lacunes constatées.

1. La Commission recommande au CSPQ, en collaboration avec les ministères et organismes, d'établir un processus formel permettant de vérifier systématiquement la disponibilité des candidats, inscrits sur une ou plusieurs LDA, au regard des besoins de main-d'œuvre et des perspectives réelles d'embauche avant de lancer de nouveaux concours.
2. La Commission recommande au SCT, en collaboration avec les ministères et organismes, d'évaluer la pertinence de verser l'ensemble de leurs LDA au SGLDA.
3. La Commission recommande au SCT d'élaborer et de diffuser auprès des ministères et organismes une orientation claire sur la façon de gérer la disponibilité des candidats qui refusent à plusieurs reprises d'être considérés pour la nomination à un emploi ou ceux qui sont impossibles à joindre.

- 
4. La Commission recommande au SCT de ne pas maintenir en vigueur des LDA de recrutement scolaire qui n'ont servi à faire aucune nomination et qui datent de plus de trois ans.
  5. La Commission recommande au SCT d'examiner la Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires pour permettre la reconnaissance de l'expérience acquise avant l'embauche et, ainsi, rendre la fonction publique attrayante au plus grand nombre de candidats possibles.
  6. La Commission recommande aux ministères et aux organismes, incluant le CSPQ, de revoir la façon dont sont évalués les candidats ayant un nombre d'années d'expérience différent.
  7. La Commission recommande aux ministères et aux organismes concernés d'examiner les cas particuliers qui leur ont été soumis.
  8. La Commission recommande au CSPQ :
    - de rendre la recherche de candidats conviviale aux utilisateurs du SGLDA;
    - en collaboration avec le SCT, de rendre la recherche par bassin disponible aux utilisateurs dans la mesure où les activités de sélection des candidats sont encadrées dans un processus formel visant à s'assurer du respect du Règlement sur la tenue de concours;
    - d'éliminer les étapes inutiles dans la saisie d'informations;
    - de permettre aux candidats de qualifier et de quantifier en nombre d'années leurs expériences professionnelles afin de permettre un meilleur appariement entre leurs expériences et les besoins des ministères et organismes, tout en respectant les conditions énoncées dans l'appel de candidatures;
    - de permettre de consulter en tout temps l'appel de candidatures qui a mené à la constitution d'une liste afin de pouvoir évaluer les limites de son utilisation.
  9. La Commission recommande au SCT, en collaboration avec le CSPQ :
    - d'élaborer et de diffuser une procédure écrite sur la mise à jour des dossiers des candidats inscrits sur LDA et de s'assurer qu'elle est appliquée et respectée par les ministères et organismes ;

- 
- d'évaluer la pertinence et la faisabilité de rendre accessible aux candidats leur dossier en ligne.
10. La Commission recommande aux ministères et aux organismes, ainsi qu'au CSPQ :
- lors du départ d'un employé à la retraite ou pour un autre motif, de vérifier si ce dernier est inscrit sur des LDA, de valider son intérêt pour un éventuel retour et de s'assurer que l'information soit mise à jour par la personne responsable dans le SGLDA ;
  - lors du décès d'un employé, de vérifier si ce dernier est inscrit sur des LDA et de s'assurer que l'information soit mise à jour par la personne responsable dans le SGLDA.
11. La Commission recommande aux ministères et aux organismes, incluant le CSPQ, d'analyser de façon rigoureuse et systématique l'ensemble des LDA qui sont sous leur responsabilité :
- en considérant les trois critères de l'article 37 du Règlement sur la tenue de concours avant de prendre la décision d'en prolonger ou non la durée de validité;
  - en ne prolongeant pas indûment leur durée de validité si aucune nomination n'a été effectuée à partir de celles-ci, particulièrement celles constituées depuis plus de trois ans.
12. La Commission recommande au CSPQ de s'assurer que les utilisateurs du SGLDA possèdent les connaissances et les habiletés nécessaires au bon fonctionnement du système, afin qu'ils comprennent l'importance de saisir toutes les informations concernant un candidat et que toutes les nominations soient inscrites dans le système.
13. La Commission recommande au CSPQ d'instaurer des mécanismes de contrôle et de suivi à l'égard du SGLDA.
14. La Commission recommande au CSPQ de faciliter aux ministères et aux organismes utilisateurs du SGLDA l'extraction des données du système à des fins statistiques et d'information de gestion.

## 1. INTRODUCTION ET CONTEXTE DE L'ÉTUDE

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. Pour ce faire, elle procède aux vérifications, aux études et aux enquêtes qu'elle juge nécessaires. Elle formule des recommandations aux autorités compétentes et peut faire rapport à l'Assemblée nationale si elle le juge utile.

La *Loi sur la fonction publique* prévoit que les fonctionnaires sont recrutés et promus par voie de concours. Chaque concours donne lieu à la constitution d'une liste, appelée liste de déclaration d'aptitudes (LDA), qui regroupe les candidats déclarés aptes. Enfin, le choix du candidat est laissé à la discrétion du gestionnaire. Ce mode de fonctionnement a été instauré dans le but d'assurer l'équité et l'impartialité des processus de dotation des emplois et de sélection des candidats.

L'un des objectifs de la planification stratégique 2007-2010 de la Commission de la fonction publique est de : « Cibler les vérifications et les études sur des risques et des enjeux reconnus en matière de gestion des ressources humaines ». La gestion des LDA est sans aucun doute un enjeu d'actualité pour les ministères et organismes comme en font foi les nombreux commentaires recueillis lors de la tournée interministérielle effectuée en 2007-2008 par des représentants de la Commission.

En effet, lors de cette tournée, plusieurs représentants des directions des ressources humaines de ministères et d'organismes ont fait part de leurs préoccupations liées à la gestion des LDA. En outre, le nombre de listes a augmenté depuis 2005-2006 et le nombre de personnes déclarées aptes par LDA est considérable. Ce qui a pour conséquence non pas nécessairement d'avoir plus de candidats disponibles, mais de complexifier la tâche des ministères et organismes qui ont des emplois à pourvoir. Par exemple, ces derniers devaient parfois faire une centaine d'appels téléphoniques pour pourvoir à un seul emploi.

Certains représentants des directions des ressources humaines rencontrés lors de cette tournée ont également déploré que les coordonnées des candidats inscrits sur les LDA

n'étaient pas forcément à jour. Ce problème est d'autant plus inquiétant lorsqu'on prend en considération le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre dans certaines classes d'emplois, conjugué à la difficulté de trouver un candidat pour pourvoir à un emploi, particulièrement s'il s'agit d'un poste occasionnel. Bref, la gestion des LDA semblait nuire à l'efficacité de la dotation des emplois dans la fonction publique.

La Commission avait, entre autres préoccupations, celle de la multiplication des LDA avec expériences variées et leur utilisation par les ministères et organismes, vraisemblablement dans le but de pallier un problème de rémunération créé notamment par l'application de la *Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires*, émise le 14 mars 2000.

Au début de l'étude, la Commission a déterminé certains risques potentiels liés à la gestion des LDA :

- la projection d'une image de lourdeur et de lenteur de la fonction publique auprès des citoyens cherchant un emploi et même auprès des employés de la fonction publique qui s'inscrivent à des concours ;
- des LDA restent plusieurs années dans le système de gestion des listes de déclaration d'aptitudes (SGLDA). Par exemple, chaque année, de nouvelles listes sont constituées alors que la durée de validité des plus anciennes est prolongée, car elles contiennent toujours des personnes déclarées aptes qui n'ont pas été nommées. La Commission s'interrogeait sur l'ordre d'utilisation des LDA, c'est-à-dire la tendance à utiliser les plus récentes ainsi que sur leur utilisation optimale ;
- la durée de validité des LDA est prolongée d'année en année, pour se conformer à l'article 11 de la *Directive concernant les emplois occasionnels de la fonction publique* qui prévoit que « l'engagement d'un employé occasionnel peut être prolongé dans le même emploi occasionnel dans la mesure où la liste de déclaration d'aptitudes est toujours valide ». La Commission a déjà émis certaines réserves quant à la prolongation à long terme d'emplois occasionnels.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE, *Rapport annuel 2008-2009*, gouvernement du Québec, 2009, p.10. Disponible également à : [www.cfp.gouv.qc.ca](http://www.cfp.gouv.qc.ca).

Le SGLDA permet de centraliser la gestion des listes constituées à la suite de différents concours. Implanté le 7 mars 2001, en tant que système coopératif, il compte environ 900 utilisateurs qui ont des niveaux d'accès différents et qui sont répartis dans 58 des 88 ministères et organismes de la fonction publique. Il contient les LDA constituées à la suite des différents concours. La rigueur de chaque action des utilisateurs est donc nécessaire au bon fonctionnement du système.

Le SCT est préoccupé par l'amélioration de l'efficacité du processus de dotation. Il investit d'importantes ressources humaines et financières pour attirer et garder du personnel, tout en cherchant à trouver et à mettre en place des solutions pour permettre aux ministères et aux organismes de répondre à leurs besoins de main-d'œuvre dans le respect des principes de mérite, d'égalité d'accès, d'équité, d'impartialité et de transparence.

Finalement, il est à noter qu'un projet d'amélioration des systèmes de gestion des ressources humaines et de dotation est en cours dans la fonction publique :

« SAGIR (Solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources) est une stratégie gouvernementale de mise en commun d'un système de gestion intégrée et de l'infrastructure qui le supporte, dans une perspective d'uniformisation et de simplification des processus. Il s'agit d'une solution d'affaires basée sur les meilleures pratiques en gestion des ressources humaines, matérielles et financières. Cette stratégie, menée par le Centre de services partagés du Québec, comprend sept phases qui doivent faire chacune l'objet d'une approbation distincte par le gouvernement du Québec. [...]

Les deuxième et troisième phases, SGR2 et SGR3, portent respectivement sur la gestion des ressources humaines et la mise en place d'un système de dotation en ligne. [...] »<sup>2</sup>

Ainsi, le système de gestion intégrée des ressources (SGR) comporte plusieurs phases. La troisième, SGR3, qui porte spécifiquement sur le recrutement et la dotation en ligne, doit remplacer neuf systèmes informatiques existants soit : le recrutement étudiant en ligne (RÉEL), le recrutement en ligne (REL), le système de gestion de concours (SGC), le système de gestion du personnel excédentaire (GPEX), le système de gestion des listes de déclaration d'aptitudes (SGLDA), l'info-carrière électronique, la banque de mobilité, le

---

<sup>2</sup> CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC, *Solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources* [en ligne]. [www.cspq.gouv.qc.ca/mo/sagir/] (Consulté le 15 janvier 2010).

---

ystème de transferts des résultats et le module de correction des examens. La Commission trouve important de ne pas répéter les erreurs contenues dans le système actuel et d'identifier les possibilités d'apporter des améliorations à la façon dont les listes sont gérées.



---

## 2. CADRE LÉGAL ET NORMATIF, OBJECTIFS, PORTÉE ET LIMITES

### 2.1 Cadre légal et normatif

La *Loi sur la fonction publique*, le *Règlement sur la tenue de concours*, la *Politique concernant la tenue de concours de recrutement et de promotion dans la fonction publique*, la *Directive concernant les emplois occasionnels de la fonction publique* et les conventions collectives encadrent la constitution, l'utilisation et la gestion des listes de déclaration d'aptitudes.

C'est la *Loi sur la fonction publique* qui prévoit la façon dont les fonctionnaires sont recrutés et promus. En effet, elle prévoit dans un premier temps, à l'article 42, que « les fonctionnaires sont recrutés et promus par voie de concours ». Ensuite, « un concours donne lieu à la constitution d'une liste qui regroupe les candidats déclarés aptes » (article 50). Enfin, le choix du candidat est laissé à la discrétion du gestionnaire. De fait, selon l'article 53, « [...] la nomination d'un fonctionnaire est faite au choix parmi les personnes inscrites sur la liste de déclaration d'aptitudes [...] » et « [...] lorsqu'une liste de déclaration d'aptitudes comprend un candidat visé par un programme d'accès à l'égalité ou un plan d'embauche pour les personnes handicapées, le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme tient compte des objectifs fixés par ce programme ou ce plan ».

### 2.2 Objectifs

L'objectif premier de cette étude est de dresser un portrait statistique détaillé des LDA, en vigueur et non en vigueur qui sont versées au SGLDA.

Ensuite, la Commission souhaite examiner la façon dont les ministères et organismes gèrent les LDA et leur mise à jour.

En troisième lieu, l'étude vise à déterminer si le SGLDA est utilisé au maximum de son potentiel.

---

Finalement, à la suite de l'analyse des données du SGLDA et des répercussions de leur utilisation, cette étude vise à déterminer les risques potentiels et les lacunes de certains aspects du processus de dotation.

### 2.3 Portée

Le portrait statistique couvre les listes en vigueur et non en vigueur versées au SGLDA, pour deux des modes de dotation prévus à la *Directive concernant la dotation des emplois dans la fonction publique*, soit le recrutement et la promotion. Ces modes comportent dans le système de gestion quatre catégories de listes visant des clientèles différentes : recrutement, recrutement réservé aux occasionnels, promotion et avancement de classe.

Les LDA non en vigueur, parce qu'elles font partie de l'historique des données du système où elles sont conservées à des fins d'archivage, ont également été analysées.

La Commission a examiné des LDA non déposées dans le SGLDA, sans toutefois en faire un portrait détaillé.

Les LDA pour la catégorie « temporaires mis à pied », soit les listes « T », ont été exclues de l'étude, compte tenu de leurs particularités. Le système comptait, le 15 juin 2009, huit LDA en vigueur et sept non en vigueur dans cette catégorie, pour un total de 40 candidats déclarés aptes.

Comme le SGLDA a été implanté en mars 2001, les données détaillées sont présentées à partir de l'année financière 2001-2002. Toutefois, des LDA constituées avant cette date ont été déposées dans le système, elles sont regroupées dans la présentation des données (< 2001).

### 2.4 Limites

Comme certaines informations sur les LDA antérieures à l'année d'implantation du SGLDA peuvent ne pas avoir été transférées en totalité et qu'il peut y avoir des

---

variations dans les pratiques des ministères et organismes quant à la saisie des renseignements dans le SGLDA, l'information de gestion utilisée dans cette étude repose sur des données dont certaines peuvent être incomplètes.

Dans le cadre de cette étude, seules les premières nominations à titre régulier ou occasionnel, par liste et par candidat, ont été examinées.

### 3. MÉTHODOLOGIE

Puisque la Commission souhaitait dresser un portrait de la situation à une date fixe et que le SGLDA est un système qui évolue quotidiennement, les travaux ont été effectués à partir d'une copie du système faite le 15 juin 2009. Cette date sert donc de référence pour l'ensemble des données de cette étude. Les travaux se sont déroulés d'avril 2009 à janvier 2010.

Les représentants de la Direction du recrutement et de la promotion ainsi que de la Direction de l'évaluation et de la mobilité du CSPQ ont été rencontrés compte tenu de leur rôle central dans la gestion des LDA (tenue de concours interministériels, recrutement scolaire, etc.).

Des entrevues ont également été effectuées auprès des représentants de dix directions des ressources humaines de ministères et d'organismes. Cet échantillon a été déterminé en fonction du nombre de LDA dont ces derniers étaient responsables.

L'échantillon retenu est le suivant :

Ministères et organismes responsables de plus de 100 listes :

- ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation;
- ministère des Ressources naturelles et de la Faune;
- ministère des Transports;
- Société de l'assurance automobile du Québec.

Ministères et organismes responsables de 30 à 100 listes :

- Centre de services partagés du Québec (Direction des ressources humaines);
- ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine;
- ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation;
- ministère de la Justice;
- ministère de la Santé et des Services sociaux.

Organisme responsable de moins de 30 listes :

- Régie du bâtiment du Québec.

La méthode retenue pour la sélection de l'échantillon est la méthode stratifiée aléatoire. La population a d'abord été divisée en strates (nombre de LDA dont le ministère ou l'organisme est responsable); les ministères ou les organismes de chaque catégorie ont ensuite été sélectionnés au hasard.

La taille de l'échantillon retenu n'est pas statistiquement représentative puisque, pour ce faire, la Commission aurait dû rencontrer la presque totalité des ministères et organismes responsables de LDA. Il ne sera donc pas possible d'extrapoler, à l'ensemble de la fonction publique, certaines informations recueillies auprès des ministères et organismes échantillonnés et de tirer des conclusions générales à partir de celles-ci. Il n'en demeure pas moins que les dix ministères et organismes de l'échantillon et le CSPQ, en tant que gestionnaire du SGLDA, sont responsables des deux tiers (67 %) de l'ensemble des LDA en vigueur, ce qui constitue une proportion raisonnable.

Par ailleurs, l'analyse statistique porte sur l'ensemble des LDA versées au SGLDA, à l'exception de celles déjà exclues de la portée de l'étude.

Les données présentées dans ce rapport suivent les années financières, c'est-à-dire du 1<sup>er</sup> avril au 31 mars.

### 3.1 Définition des termes utilisés

**Recrutement** : Le recrutement permet de pourvoir à un emploi vacant par une personne venant de l'extérieur de la fonction publique qui, à la suite d'un concours, a été déclarée apte à la classe d'emplois visée.<sup>3</sup> Les LDA issues des concours visant à pourvoir des emplois par ce mode de dotation portent la désignation « G ».

**Recrutement réservé aux occasionnels** : Listes constituées à la suite des opérations massives de recrutement du personnel occasionnel, dont les concours se sont tenus en 2000 et en 2001. Ces LDA sont généralement appelées les « listes K », car elles sont désignées par cette lettre. Selon les conventions collectives, elles devraient être

---

<sup>3</sup> SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Directive concernant la dotation des emplois dans la fonction publique*, Recueil des politiques de gestion 1415, C.T. 193340 du 4 mai 1999 et ses modifications.

utilisées en priorité lorsque le mode de dotation « Recrutement » est retenu, et ce, sous réserve de l'atteinte des objectifs concernant les groupes cibles.<sup>4</sup>

**Promotion** : La promotion permet de pourvoir à un emploi vacant par un fonctionnaire déclaré apte à une classe d'emplois dont le niveau de mobilité est supérieur à celui de la classe à laquelle il appartient. Une classe d'emplois de niveau de mobilité supérieur comporte généralement des conditions d'admission supérieures.<sup>5</sup> Les LDA visant la promotion des personnes qui y sont inscrites portent la désignation « D ».

**Avancement de classe** : L'accession d'un employé à une classe d'emplois d'un même corps d'emploi, mais comportant une échelle de traitement supérieure, est désignée comme un avancement de classe. Ce type de progression constitue une promotion pour l'employé admissible et il est traité, en vertu de la *Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires*, au même titre que la promotion, car l'employé accède ainsi à une classe d'emplois d'un niveau de mobilité supérieur.<sup>6</sup> Les LDA constituées à la suite des concours d'avancement de classe sont désignées par la lettre « A ».

**Bassin** : Deux concours de promotion de cadres classe 4 ont été tenus en 2005 et en 2006. Exceptionnellement, un bassin de candidatures a été créé afin de réunir les candidats des deux LDA, qui avaient été constituées à la suite de ces concours. Aux fins de l'analyse des données, ce bassin est inclus dans la catégorie des listes « promotion » désignée par la lettre « D ».

**Liste de déclaration d'aptitudes en vigueur** : Réfère à la période de validité d'une LDA, au sens de l'article 37 du *Règlement sur la tenue de concours*, c'est-à-dire la période pendant laquelle elle peut être utilisée.

<sup>4</sup> SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Communiqué ayant pour objet la gestion des listes de déclaration d'aptitudes*, Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique, 4 mai 2001.

<sup>5</sup> SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Directive concernant la dotation des emplois dans la fonction publique*, Recueil des politiques de gestion 1415, C.T. 193340 du 4 mai 1999 et ses modifications.

<sup>6</sup> SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires*, *Annexe II*, Recueil des politiques de gestion 5213, C.T. du 14 mars 2000 et ses modifications.

---

Afin d'éviter toute confusion, l'expression « LDA en vigueur » sera utilisée dans le présent rapport à la place de « liste valide », expression utilisée dans le SGLDA.

**Liste de déclaration d'aptitudes non en vigueur** : Liste dont la durée de validité n'a pas été prolongée, en conformité avec l'article 37 du *Règlement sur la tenue de concours*. Elle demeure toutefois inscrite dans le SGLDA et les informations qu'elle contient demeurent accessibles aux utilisateurs.

## 4. RÉSULTATS DES TRAVAUX

### 4.1 Processus général des concours

La *Loi sur la fonction publique*, le *Règlement sur la tenue de concours*, la *Politique concernant la tenue de concours de recrutement et de promotion dans la fonction publique*, la *Directive concernant la dotation des emplois dans la fonction publique* ainsi que le *Guide sur la tenue de concours* constituent les principales références en matière de tenue de concours. Ces textes encadrent et balisent la tenue de concours dans la fonction publique et viennent préciser certains éléments à respecter. Cependant, une grande latitude est laissée aux ministères et aux organismes quant à l'organisation des concours.

Selon la *Loi sur la fonction publique*, le président du Conseil du trésor est le responsable ultime de la tenue de concours (conditions d'admission, appels de candidatures, admission aux concours et procédure d'évaluation des candidats) ainsi que de la gestion des LDA. Toutefois, il peut déléguer cette responsabilité aux sous-ministres et aux dirigeants d'organismes. Le délégué désigne habituellement un ou plusieurs responsables de concours pour l'assister dans sa tâche. Généralement, le responsable de concours supervise et oriente les travaux nécessaires à la tenue d'un concours, mais il peut assumer seul une, plusieurs ou l'ensemble des étapes.<sup>7</sup>

Au moment de tenir un concours, un ministère ou un organisme doit considérer divers éléments et prendre plusieurs décisions concernant le type de concours, la population ciblée, l'utilisation qui sera faite de la LDA constituée par la suite, etc. Il est important que les décisions soient prises à l'avance et surtout avant la publication de l'appel de candidatures, car la liste ne sera valide « [...] que pour les utilisations annoncées lors de l'appel de candidatures ».<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Guide sur la tenue de concours de recrutement et de promotion*, Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique, version de février 2005, p. 5.

<sup>8</sup> SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Règlement sur la tenue de concours*, article 38, Recueil des politiques de gestion 1312, Décret du 7 novembre 1985 et ses modifications.



Entre autres choses, un ministère ou un organisme doit d'abord déterminer la clientèle à qui s'adresse le concours, s'il souhaite en limiter la portée, par exemple, aux personnes handicapées, au recrutement universitaire, etc. Souvent, le ministère ou l'organisme ne choisira aucune clientèle en particulier, donc le concours s'adressera au grand public.

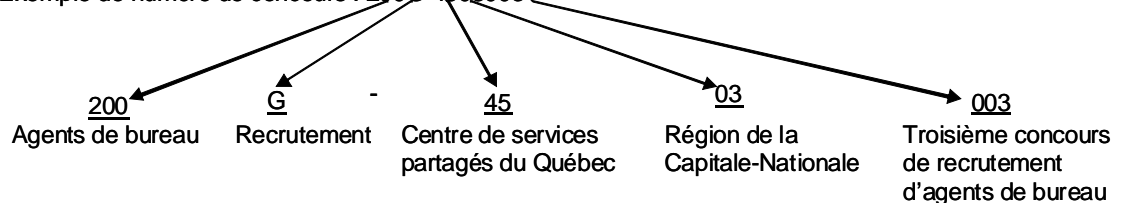
Ensuite, le ministère ou l'organisme doit déterminer la ou les régions où la LDA sera valide. Il doit décider si cette dernière sera utilisée seulement dans une, deux, trois ou même toutes les régions administratives du Québec.

Finalement, une autre décision doit être prise concernant la validité de la LDA, à savoir si cette dernière sera destinée à l'usage exclusif du ministère ou de l'organisme qui tient le concours ou si d'autres ministères et d'autres organismes pourront y avoir recours. C'est ce qui est communément appelé validité ministérielle ou interministérielle d'une LDA.

Le numéro assigné au concours au moment de sa création dans le système de gestion de concours (SGC) est le point de départ pour l'attribution des numéros qui désigneront les LDA constituées à la suite de ce concours. Le SGC génère lui-même le numéro de concours à partir des renseignements fournis, sauf le numéro séquentiel. Le numéro de concours comprend les renseignements suivants :

- la classe de l'emploi à pourvoir;
- le mode de dotation choisi;
- le ministère ou l'organisme responsable du concours;
- la région du ministère ou de l'organisme qui tient le concours ou la région de validité de la liste;
- l'ordre séquentiel du concours.<sup>9</sup>

Exemple de numéro de concours : 200G-4503003



<sup>9</sup> CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC, *Programme de formation sur la tenue de concours et les moyens d'évaluation dans la fonction publique, module 8, section « théorie »*, août 2009, p. 24.

Lorsque le processus est complété et que la ou les LDA sont constituées, une personne est désignée responsable de la ou des listes dans le SGLDA.

#### **4.1.1 Planification des concours**

La Commission de la fonction publique s'est intéressée à la planification des concours compte tenu du nombre important de LDA en vigueur inscrites dans le système, d'autant plus que plusieurs listes concernent souvent la même classe d'emplois.

Depuis sa création en 2005, le CSPQ est le principal responsable de la tenue des concours de recrutement aux conditions minimales d'admission. Il est à noter que les ministères et organismes peuvent également tenir leurs propres concours.

Depuis 1999, il y a eu plusieurs opérations de recrutement scolaire (secondaire, collégial et universitaire) et, depuis 2002, elles sont tenues sur une base annuelle. Plus de 100 LDA sont constituées, chaque année, à la suite de ces opérations.

Parallèlement au recrutement scolaire, le CSPQ recueille chaque année, habituellement vers les mois d'avril ou de mai, les besoins prévus en personnel auprès des ministères et organismes. Ces données sont analysées pendant l'été afin de planifier les concours à tenir au cours de la prochaine année (de septembre à juin environ).

Organiser plusieurs concours demande en effet du temps et des ressources, et exige une bonne planification. Le CSPQ, tenant compte de ses ressources, établit la priorité des concours à tenir dans le cadre de sa programmation, mais sans nécessairement pouvoir répondre à l'ensemble des besoins exprimés par les ministères et organismes.

Malgré les opérations du CSPQ, la moitié des représentants des ministères et organismes rencontrés (cinq sur dix) disent tenir des concours à portée

ministérielle, principalement dans les cas d'avancement de classe ou de promotion, pour des emplois de cadre ou encore pour des emplois propres à leur organisation. Néanmoins, deux représentants sur dix ont mentionné tenir des concours de recrutement ou de promotion à portée interministérielle lorsque la classe d'emplois visée par ces concours est commune à plusieurs ministères et organismes.

Les représentants rencontrés ont mentionné que les principaux avantages à tenir leurs propres concours sont, dans un premier temps, qu'ils possèdent l'expertise du contenu à l'interne, particulièrement pour des classes spécialisées propres à leur organisation. Ensuite, ils disent pouvoir tenir les concours selon leurs besoins et leur disponibilité. En contrepartie, les coûts importants rattachés à de telles opérations constituent le principal frein à tenir eux-mêmes les concours.

Par ailleurs, bien que la tenue de concours de recrutement aux conditions minimales d'admission soit principalement sous la responsabilité du CSPQ, les ministères et organismes sélectionnés ont mentionné n'avoir d'autres choix que de tenir eux-mêmes certains concours de recrutement, principalement pour des raisons de disponibilité du CSPQ.

L'ensemble des représentants des dix ministères et organismes ont dit vérifier la disponibilité des candidats inscrits sur les LDA avant de lancer un nouveau concours. Des responsables de la dotation ont déclaré connaître en général l'état de leurs listes, alors que d'autres ont mentionné analyser le nombre d'appels téléphoniques requis pour trouver un candidat intéressé. Quand le nombre d'appels téléphoniques dépasse un certain seuil, cela indique qu'il est temps de rafraîchir le bassin de main-d'œuvre disponible. Toutefois, les rencontres avec les représentants des ministères et organismes n'ont pas permis à la Commission d'établir la présence de processus documentés d'analyse des listes existantes et toujours en vigueur avant la tenue d'un nouveau concours. Il en est de même pour le CSPQ, qui ne vérifie pas systématiquement s'il reste des candidats disponibles sur les listes en vigueur avant de lancer un nouveau concours, particulièrement lorsqu'il agit à la demande d'un ministère ou d'un

organisme. En effet, il affirme que c'est le devoir de l'organisation qui en fait la demande de s'en assurer. La décision de lancer un nouveau concours ne devrait toutefois pas s'appuyer uniquement sur le fait qu'il reste peu ou pas de candidats déclarés aptes, mais également sur les besoins de main-d'œuvre et les perspectives réelles d'embauche.

### **Recommandation**

Recommandation 1 : La Commission recommande au CSPQ, en collaboration avec les ministères et organismes, d'établir un processus formel permettant de vérifier systématiquement la disponibilité des candidats, inscrits sur une ou plusieurs LDA, au regard des besoins de main-d'œuvre et des perspectives réelles d'embauche avant de lancer de nouveaux concours.

## **4.2 Analyse statistique des LDA**

Au 15 juin 2009, la Commission a dénombré, dans le SGLDA, 4 306 LDA en vigueur et 2 805 LDA non en vigueur pour un total de 7 111 listes. Le tableau suivant présente la répartition des LDA, en vigueur et non en vigueur, par catégorie.

**Tableau 1****Répartition des LDA en vigueur et non en vigueur, dans le SGLDA, par catégorie**

Catégorie de LDA	Nombre de LDA en vigueur	Pourcentage	Nombre de LDA non en vigueur	Pourcentage	Total	Pourcentage
Recrutement	3 503	81 %	1 260	45 %	4 763	67 %
Recrutement réservé aux occasionnels	343	8 %	120	4 %	463	6 %
Promotion	328	8 %	1 068	38 %	1 396	20 %
Avancement de classe	132	3 %	357	13 %	489	7 %
<b>Total</b>	<b>4 306</b>	<b>100 %</b>	<b>2 805</b>	<b>100 %</b>	<b>7 111</b>	<b>100 %</b>

Comme il est possible de le constater, les LDA de la catégorie « Recrutement » constituent les deux tiers (67 %) de l'ensemble des LDA contenues dans le SGLDA, et plus de 80 % de toutes les LDA en vigueur.

**4.2.1 LDA non versées dans le SGLDA**

L'application du *Règlement sur la tenue de concours* fait en sorte que les ministères et organismes versent leurs LDA interministérielles au SGLDA afin qu'elles soient accessibles à tous. La Commission a voulu connaître le nombre de LDA qui n'y étaient pas versées.

Dans un premier temps, il y a 42 des 88 ministères et organismes (48 %) qui ne sont responsables d'aucune LDA dans le SGLDA. La Commission a sondé 23 de ces 42 ministères et organismes afin de vérifier s'ils avaient des listes non versées au système, mais qui étaient toujours en vigueur. Ces derniers ont été choisis parce que leur fonction « ressources humaines » n'est pas déléguée à un autre ministère ou organisme. Il s'est avéré que seulement deux organismes (2 sur 23) ont chacun une liste non inscrite dans le système et, dans les deux cas, il s'agit d'une liste à portée ministérielle uniquement. L'une d'elles est une LDA destinée à la promotion et l'autre au recrutement.

Dans un deuxième temps, parmi les ministères et organismes responsables de LDA (46 sur 88), la Commission a vérifié auprès des dix qu'elle a sélectionnés (10 sur 46) s'ils avaient des LDA non versées au système. La quasi-totalité de ces derniers (9 sur 10) verse l'ensemble de leurs listes au SGLDA. Les principales raisons invoquées sont la simplicité et la facilité d'effectuer des recherches dans un seul et même endroit. Le seul ministère qui a des LDA non versées au système est le ministère de la Santé et des Services sociaux. L'explication fournie par ce dernier quant au maintien des LDA à l'extérieur du système central est qu'il s'agit d'emplois très spécifiques au Ministère, comme les personnes embauchées pour travailler sur un projet de lutte au tabagisme.

La Commission note certains risques associés au fait qu'un ministère ou un organisme ne verse pas l'ensemble de ses LDA ministérielles dans le SGLDA. En effet, le ministère ou l'organisme doit maintenir un système parallèle, et cela peut entraîner la manipulation des données à plusieurs endroits et, ainsi, la perte de certaines informations. De plus, lors de la production de certaines statistiques gouvernementales, il peut également y avoir un manque d'informations, puisque les données servant à établir ces statistiques sont extraites directement du système et ne tiennent pas compte des listes qui n'y sont pas déposées.

## Recommandation

Recommandation 2 : La Commission recommande au SCT, en collaboration avec les ministères et organismes, d'évaluer la pertinence de verser l'ensemble de leurs LDA au SGLDA.

#### 4.2.2 Ministères et organismes responsables

Il y a 46 ministères et organismes qui se partagent la responsabilité de l'ensemble des LDA en vigueur, soit 4 306 listes. À lui seul, le CSPQ, incluant sa Direction des ressources humaines, est responsable de plus du tiers des LDA avec 1 650 listes (38 %), dont plus de la moitié (873 sur 1 650) découle de la tenue des concours annuels de recrutement scolaire.

Seulement neuf ministères et organismes sont responsables de 80 % des LDA en vigueur, comme le démontre le tableau suivant.

**Tableau 2**

#### Répartition des LDA en vigueur, par ministère et organisme responsables

Ministère et organisme	Nombre de LDA en vigueur	Pourcentage
Centre de services partagés du Québec, incluant sa Direction des ressources humaines	1 650	38 %
Commission de la santé et de la sécurité du travail	352	8 %
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation	301	7 %
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	110	3 %
Ministère des Ressources naturelles et de la Faune	182	4 %
Ministère du Revenu	108	3 %
Ministère de la Sécurité publique	165	4 %
Ministère des Transports	450	10 %
Société de l'assurance automobile du Québec	125	3 %
Autres ministères et organismes	863	20 %
<b>Total</b>	<b>4 306</b>	<b>100 %</b>

Responsables d'une grande proportion des LDA inscrites dans le système, ces neuf ministères et organismes ont donc une responsabilité accrue quant à la mise à jour et au maintien des données de celles-ci, puisque plusieurs autres ministères et organismes peuvent utiliser les listes à portée interministérielle.

### 4.2.3 Classes d'emplois

La Commission a répertorié 249 classes d'emplois dans le SGLDA ; il y a des LDA en vigueur pour 227 de celles-ci. À elles seules, trois classes d'emplois regroupent 1 013 listes, soit près du quart (24 %) de l'ensemble des LDA en vigueur. Elles sont présentées au tableau suivant.

**Tableau 3**

#### Nombre de LDA en vigueur pour certaines classes d'emplois

Classe d'emplois	Nombre de LDA en vigueur
Agents de recherche et de planification socio-économique (105)	518
Attaché d'administration (111)	281
Personnel enseignant, classe 1, niveau 4 (675-04)	214
<b>Total</b>	<b>1 013</b>

La multiplicité de listes dans une même classe d'emplois peut complexifier la recherche et l'accès aux candidats au moment de pourvoir à un emploi.

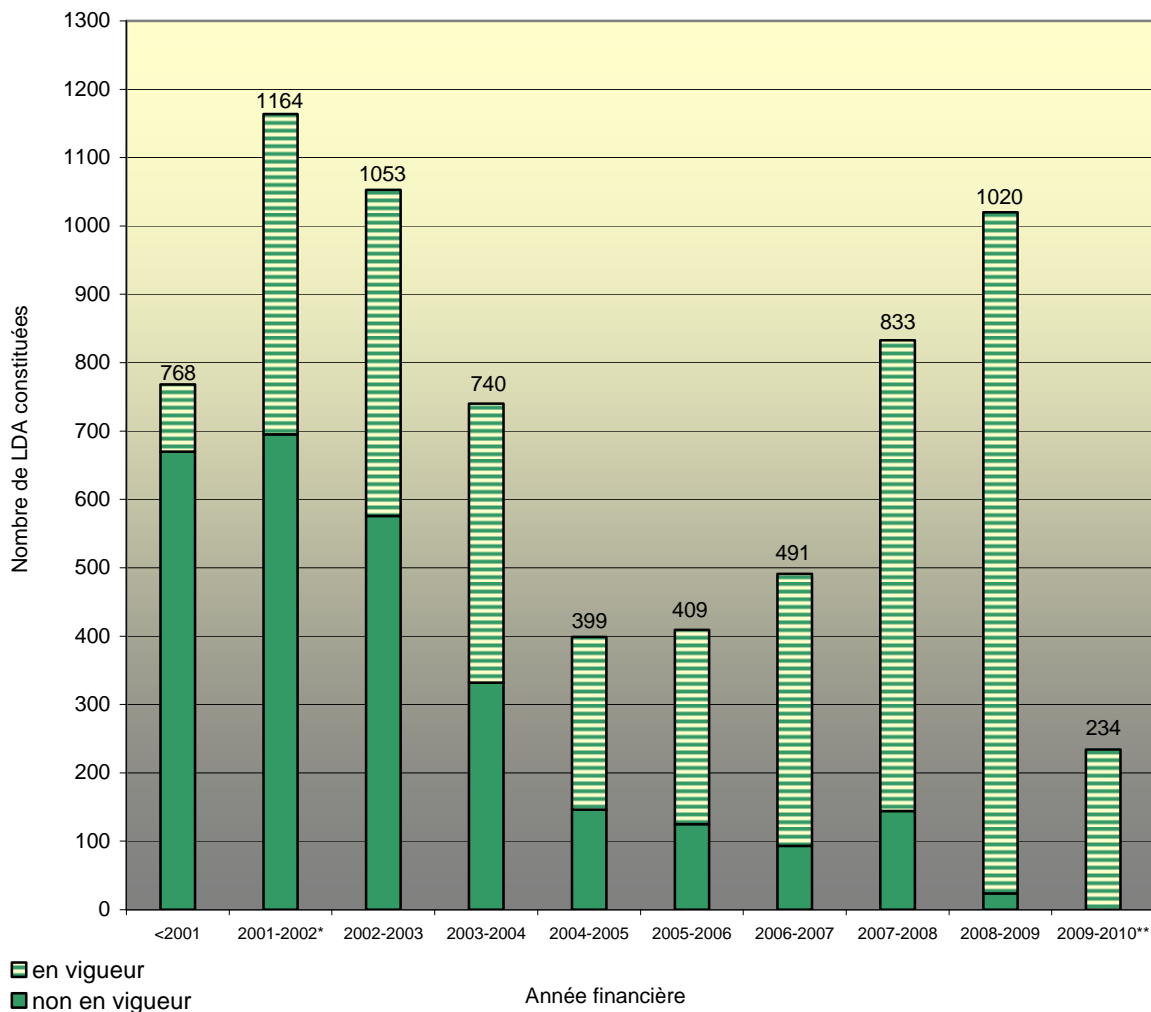
### 4.2.4 Nombre de LDA constituées par année depuis 2001

Pour les statistiques concernant l'année de constitution des LDA, la Commission a utilisé l'ensemble des listes, en vigueur et non en vigueur, déposées au SGLDA. Toutefois, comme le système a été implanté en 2001-2002 et que les ministères et organismes n'avaient pas alors l'obligation formelle d'y verser leurs LDA ministérielles, le nombre de listes étudiées reflète donc les données inscrites dans le système, et non le recensement exhaustif de toutes les listes constituées par les ministères et organismes.



## Graphique 1

### Répartition des LDA en vigueur et non en vigueur, par année de constitution



\* Année d'implantation du système

\*\* 1<sup>er</sup> avril au 15 juin 2009

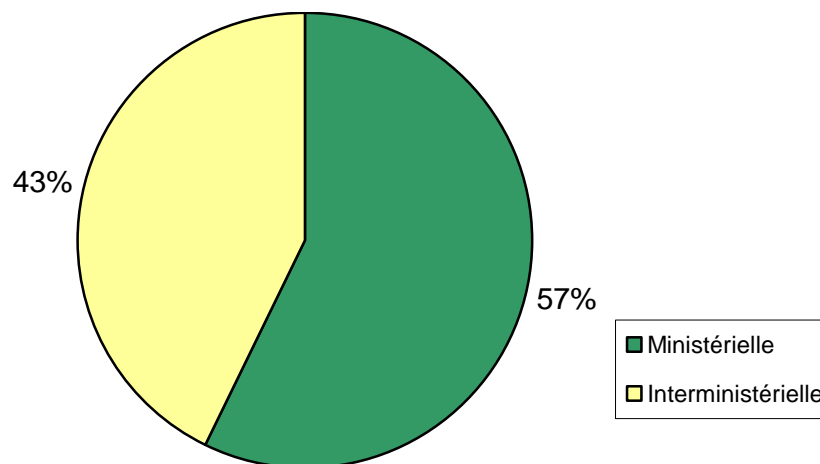
La Commission constate qu'après une baisse significative entre 2001 et 2005, le nombre de LDA constituées par année financière est en progression constante depuis cette date, et se rapproche du niveau atteint en 2001-2002. Par ailleurs, plus de la moitié (55 %) de toutes les listes en vigueur au 15 juin 2009 ont été constituées avant le 1<sup>er</sup> avril 2007; elles dataient donc de plus de deux ans au moment de l'étude.

#### 4.2.5 LDA ministérielles et interministérielles

Au moment où un ministère ou un organisme décide de tenir un concours, il doit entre autres choses déterminer si la LDA constituée à la suite de ce concours sera valide pour sa seule utilisation ou si d'autres ministères et organismes pourront également l'utiliser. Il s'agira alors d'une liste ministérielle ou interministérielle.

### Graphique 2

#### Pourcentage des LDA ministérielles et interministérielles, en vigueur et non en vigueur



Depuis l'année financière 2005-2006, la Commission a constaté une augmentation des LDA interministérielles. Les concours tenus par le CSPQ semblent être à l'origine de cette tendance puisque, dans le cadre de son mandat, il réalise principalement « des activités de recrutement pour répondre aux besoins de main-d'œuvre de l'ensemble de la fonction publique »<sup>10</sup>. En effet, les listes constituées à la suite des concours tenus par le CSPQ comptent pour près des deux tiers (64 %) de l'ensemble des LDA interministérielles constituées depuis le 1<sup>er</sup> avril 2005. De surcroît, le recrutement scolaire compte pour plus du tiers des listes interministérielles constituées depuis cette date (34 %).

<sup>10</sup> CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC, *Recrutement gouvernemental* [en ligne]. [www.cspq.gouv.qc.ca/ressources-humaines/recrutement.asp] (Consulté le 4 février 2010).

Les représentants des ministères et organismes sélectionnés pour cette étude ont confirmé, dans sept cas sur dix, que leur direction des ressources humaines décidait de la portée du concours à tenir, soit ministérielle ou interministérielle, en fonction de leurs besoins. Pour la majorité de ces ministères et organismes, la spécificité des emplois justifie le fait de tenir un concours à portée ministérielle.

#### **4.2.6 Clientèle visée**

Plus des deux tiers des LDA constituées et encore en vigueur ne visaient aucune clientèle en particulier (69 %). Par ailleurs, les listes constituées pour la clientèle visée par le recrutement scolaire représentent 20 % des LDA en vigueur.

#### **4.2.7 Validité des LDA par région**

Certaines LDA peuvent n'être valides que pour une seule région alors que d'autres peuvent l'être pour toutes les régions du Québec, soit les dix-sept régions administratives, et la région « hors Québec »<sup>11</sup>. La Commission a constaté que près de la moitié (48 %) des listes en vigueur étaient valides pour tout le Québec.

### **4.3 Analyse statistique des candidatures et des nominations**

La déclaration d'aptitudes des candidats et leur nomination sont encadrées, dans un premier temps, par la *Loi sur la fonction publique* qui édicte, à l'article 50, qu'« un concours donne lieu à la constitution d'une liste qui regroupe les candidats déclarés aptes [...] » et à l'article 53, que « [...] la nomination d'un fonctionnaire est faite au choix parmi les personnes inscrites sur la liste de déclaration d'aptitudes. [...] ». Dans un deuxième temps, le *Règlement sur la tenue de concours* prévoit, aux articles 37 à 39, « qu'une liste de déclaration d'aptitudes est valide pour une période d'un an à compter de sa date de prise d'effet [...] », que cette validité peut être prolongée d'une année à la fois, selon certains critères, et que la liste « [...] délivrée pour une personne à un

---

<sup>11</sup> Cette appellation est spécifique aux emplois de la fonction publique situés à l'extérieur des 17 régions administratives du Québec.

concours n'est valide que pour une seule nomination de cette personne ». Finalement, la *Directive sur la dotation des emplois dans la fonction publique* prévoit les modes de dotation possibles au moment de pourvoir à un emploi, et les *Conditions de travail des fonctionnaires* prévoient les modalités à respecter pour pourvoir à un emploi vacant.<sup>12</sup>

#### **4.3.1 Bassin réel de candidats déclarés aptes**

Une fois qu'un candidat a réussi les étapes d'évaluation prévues à un concours, son nom est inscrit sur une LDA. Il est alors déclaré apte. Un candidat peut voir son nom inscrit sur plusieurs listes, ce qui constitue autant de candidatures possibles. La Commission a dénombré, sur les 4 306 listes en vigueur, 129 555 personnes déclarées aptes (ci-après, candidats), toutes catégories de listes confondues, pour un total de 356 729 candidatures : chaque candidat est donc inscrit en moyenne sur près de trois LDA.

Plus précisément, le tableau suivant présente la répartition du nombre de candidats par catégorie de LDA, le nombre de candidatures, de même que le pourcentage que représente le nombre de candidats par rapport au nombre de candidatures inscrites sur les LDA en vigueur.

---

<sup>12</sup> SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Conditions de travail des fonctionnaires* [2003-2010], Québec, Les Publications du Québec, 2006, article 5-20.01.

**Tableau 4**

**Proportion (%) de candidats par rapport au nombre de candidatures, par catégorie de LDA en vigueur**

Catégorie de LDA	Nombre de candidats	Nombre de candidatures	Pourcentage de candidats
<b>Recrutement</b>	117 725	333 055	35 %
<b>Recrutement réservé aux occasionnels</b>	9 903	10 204	97 %
<b>Promotion</b>	8 212	10 885	75 %
<b>Avancement de classe</b>	2 202	2 585	85 %
<b>Total</b>	138 042	356 729	--

La Commission doit préciser que le total de candidats déclarés aptes (138 042) est plus élevé que le nombre des candidats déclarés aptes toutes catégories de LDA confondues (129 555). Cet écart est dû au fait que des candidats sont déclarés aptes dans plus d'une catégorie de listes.

Par ailleurs, à partir de ces données, il est aussi possible de constater que le nombre réel de candidats déclarés aptes pour une catégorie de LDA donnée peut être près de trois fois moins élevé que le nombre de candidatures inscrites. Ainsi, pour la catégorie « Recrutement », bien que le nombre total de candidatures s'élève à plus de 333 000, en réalité, cela représente 117 725 candidats, soit 35 % du total des candidatures. Le nombre réel de candidats est donc moins élevé que l'image projetée. À titre d'exemple, la Commission a relevé le cas d'un candidat qui est déclaré apte sur plus de 60 listes en vigueur. De plus, à la suite de la campagne de recrutement universitaire de 2008, 1 932 candidats ont été déclarés aptes pour un total de 13 968 candidatures.<sup>13</sup> Un finissant universitaire a donc été inscrit en moyenne sur sept LDA.

<sup>13</sup> CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC, *Communiqué* : « Opérations de recrutement », Direction du recrutement et de la promotion (DRP 09-01), 17 février 2009.

### 4.3.2 Candidats déclarés aptes et travaillant déjà pour la fonction publique

La Commission a voulu connaître la proportion de candidats déclarés aptes et disponibles pour un emploi régulier, qui avaient été ou étaient déjà au service de la fonction publique. Il s'avère, dans un premier temps que sur les 117 725 candidats déclarés aptes sur les LDA « Recrutement » (tableau 4), 94 853 (81 %) sont inscrits dans le SGLDA comme étant disponibles pour un emploi régulier.

Un croisement a donc été effectué entre, d'une part, les candidats du SGLDA inscrits comme étant disponibles pour un emploi régulier sur les LDA « Recrutement » (94 853) et ceux inscrits sur les LDA issues des concours réservés aux occasionnels (3 193) et, d'autre part, le système de paie (Système automatisé de gestion des informations sur le personnel [SAGIP])<sup>14</sup> pour savoir combien d'entre eux avaient un dossier d'employé, actif ou non. La période couverte par les données du SAGIP commence le 1<sup>er</sup> avril 2005, ce qui permet d'identifier tous ceux ayant eu un lien d'emploi depuis cette date. Le croisement n'a pas été possible pour quelques candidats (moins de 100), puisqu'ils n'avaient pas de numéro d'assurance sociale (N.A.S.) inscrit à leur dossier dans le SGLDA. Ainsi, le tableau qui suit présente la répartition des candidats inscrits comme étant disponibles pour un emploi régulier, sur les LDA « Recrutement » et « Concours réservé aux occasionnels », par statut de paie et d'emploi. Il est à noter qu'au total, 840 candidats sont inscrits à la fois sur les deux types de listes. Autrement dit, les deux séries de données doivent donc être considérées indépendamment l'une de l'autre.

---

<sup>14</sup> Pour des raisons techniques, le croisement entre les données du SGLDA au 15 juin 2009 et celles du SAGIP a été effectué pour la période de paie se terminant le 2 juillet 2009.

**Tableau 5**

**Nombre de candidats inscrits comme étant disponibles pour un emploi régulier sur les LDA « Recrutement » et « Recrutement réservé aux occasionnels » en vigueur, par statut de paie et d'emploi**

Statut de paie et d'emploi	Nombre de candidats sur les LDA en vigueur « Recrutement »	Nombre de candidats sur les LDA en vigueur « Recrutement réservé aux occasionnels »
<b>Lien d'emploi actif :</b>		
<b>Régulier</b>	7 284	59
<b>Occasionnel</b>	12 550	1 947
<b>Sous-total lien d'emploi actif</b>	<b>19 834</b>	<b>2 006</b>
<b>Lien d'emploi inactif :</b>		
<b>A) Départ sans retraite</b>		
<b>Régulier</b>	809	13
<b>Occasionnel</b>	9 105*	657
<b>B) Départ à la retraite</b>		
<b>Régulier</b>	223	3
<b>Occasionnel</b>	63	202
<b>C) Décès</b>		
<b>Régulier</b>	21	0
<b>Occasionnel</b>	13	14
<b>Sous-total lien d'emploi inactif</b>	<b>10 234</b>	<b>889</b>
<b>Total actif et inactif</b>	<b>30 068</b>	<b>2 895</b>
<b>Aucun statut de paie</b>	64 708	293
<b>Candidats sans N.A.S.</b>	77	5
<b>Grand total</b>	<b>94 853</b>	<b>3 193</b>

\* Pour des raisons de simplification de l'information présentée, 30 personnes ayant un statut d'emploi « saisonnier » ont été incluses dans les statuts d'emploi occasionnel.

La Commission constate que près du tiers (32 %) des candidats sur les LDA « Recrutement » (30 068 sur 94 853) qui sont inscrits comme étant disponibles pour un emploi régulier sont, ou ont déjà été, au service de la fonction publique. En ce qui concerne les candidats des listes issues des concours de recrutement réservés aux occasionnels, il va de soi que la totalité d'entre eux sont ou ont déjà été au service de la fonction publique. Ce sont donc environ 65 000 candidats inscrits comme étant disponibles pour un emploi régulier qui n'ont jamais eu un lien d'emploi avec la fonction publique ou dont la rupture du lien d'emploi a eu lieu avant le 1<sup>er</sup> avril 2005, soit depuis plus de quatre ans.

### 4.3.3 Disponibilité des candidats pour des emplois réguliers ou occasionnels

Lors des rencontres avec les représentants des ministères et organismes sélectionnés, plusieurs d'entre eux ont déclaré avoir de grandes difficultés à pourvoir à leurs emplois occasionnels et réguliers dans certaines classes d'emplois. En effet, certains ont mentionné devoir faire plusieurs appels téléphoniques afin de trouver un candidat disponible et intéressé. La Commission est préoccupée par le nombre de candidats qui sont inscrits comme disponibles pour un emploi régulier ou occasionnel et qui, lorsqu'ils sont joints pour un emploi, se disent non disponibles. Il est à noter que les candidats ont la liberté d'indiquer à tout moment leur disponibilité pour des emplois réguliers ou occasionnels. Il leur est même possible de suspendre leur disponibilité pour une période et de « réactiver » leur dossier lorsqu'ils redeviennent disponibles. Par exemple, une candidate pourrait choisir de se déclarer comme non disponible le temps d'un congé de maternité. Le tableau qui suit présente le nombre de candidats disponibles.

**Tableau 6**

**Nombre de candidats disponibles pour des emplois réguliers ou occasionnels, par catégorie de LDA en vigueur**

Catégorie de LDA	Nombre de candidats	Nombre de candidats disponibles pour un emploi régulier	Nombre de candidats disponibles pour un emploi occasionnel
<b>Recrutement</b>	117 725	94 853	83 305
<b>Recrutement réservé aux occasionnels</b>	9 903	3 193	2 832
<b>Promotion</b>	8 212	5 747	5 617
<b>Avancement de classe</b>	2 202	1 175	1 158
<b>Total</b>	138 042*	104 968*	92 912*

\* Ces totaux incluent des candidats qui sont inscrits sur des LDA dans plus d'une catégorie.



Pour l'ensemble des catégories de LDA, le nombre de candidats inscrits comme étant disponibles dans le SGLDA pour un emploi occasionnel est presque aussi élevé (89 %) que le nombre de ceux qui sont disponibles pour un emploi régulier. Toutefois, selon les représentants des ministères et organismes rencontrés, force est de constater que cela ne reflète pas la réalité. En effet, plusieurs d'entre eux ont mentionné avoir de grandes difficultés à pourvoir aux emplois occasionnels. Ils doivent faire de nombreux appels téléphoniques (parfois jusqu'à cent appels pour réussir à obtenir dix curriculums vitae) et essayer plusieurs refus, sans compter le nombre important de candidats impossibles à joindre, notamment parce que leurs coordonnées ne sont plus à jour. Rien dans la réglementation actuelle ne spécifie qu'après un certain nombre de fois où un candidat se dit non disponible pour un type d'emploi, sa candidature est inscrite comme étant non disponible pour ce type d'emploi (ex. : emploi occasionnel). Seul un paragraphe du *Guide sur la tenue de concours* spécifie que :

« Lorsqu'une personne a refusé d'être considérée pour la nomination à un emploi, il n'est pas nécessaire de la présenter sur un autre emploi si le motif de refus invoqué par cette personne est toujours présent. Toutefois, il est recommandé de lui demander de confirmer le motif de son refus par écrit. C'est à la personne visée de communiquer un changement du motif de son refus. Quel que soit le motif invoqué, la personne déclarée apte demeure sur la LDA durant toute la durée de validité de la liste de déclaration d'aptitudes. »<sup>15</sup>

Toutefois, lorsque questionné sur la pratique actuelle, le CSPQ a confirmé qu'il garde disponibles les candidats qui, après avoir été contactés par le Comptoir service référence, ont refusé d'être considérés pour la nomination à un emploi pour un motif précis, par exemple la région de l'emploi, à moins que ce ne soit à la demande expresse du candidat. Cette façon de faire a pour conséquence que le même candidat peut être joint plusieurs fois, par des ministères et organismes différents (en particulier s'il est inscrit sur des LDA interministérielles), occasionnant ainsi à ces derniers un important surplus de travail tout en provoquant le désabusement des candidats qui finissent par se demander si les intervenants « se parlent au gouvernement ». Si, en plus, l'information obtenue à

<sup>15</sup> SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Guide sur la tenue de concours de recrutement et de promotion*, Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique, version de février 2005, p. 53.

la suite des appels téléphoniques n'est pas saisie dans le système par les différents utilisateurs, et que l'information sur la disponibilité des candidats n'est pas mise à jour, cela ne fait qu'alourdir le travail pour trouver et joindre des candidats susceptibles de pourvoir aux emplois disponibles. Or, la fonction publique n'a pas les moyens de conserver indéfiniment sur les LDA des candidats qui ne sont pas disponibles pour les emplois qu'elle a à pourvoir.

## Recommandation

Recommandation 3 : La Commission recommande au SCT d'élaborer et de diffuser auprès des ministères et organismes une orientation claire sur la façon de gérer la disponibilité des candidats qui refusent à plusieurs reprises d'être considérés pour la nomination à un emploi ou ceux qui sont impossibles à joindre.

### 4.3.4 Nominations à titre régulier et à titre occasionnel

Les emplois occasionnels représentent la porte d'entrée dans la fonction publique pour un grand nombre de personnes. La Commission a étudié de plus près l'ensemble des nominations effectuées à partir des LDA en vigueur et non en vigueur, telles qu'inscrites au système. Les résultats présentés au tableau suivant démontrent le nombre de candidats nommés, à titre régulier ou occasionnel, par année financière, et ce, sans tenir compte de l'année d'émission des listes.

**Tableau 7**

**Nombre et proportion (%) de nominations à titre régulier et à titre occasionnel, par année financière**

Année financière	Total des nominations	Nominations à titre régulier (%)	Nominations à titre occasionnel (%)	Nominations à titre régulier sans nomination antérieure à titre occasionnel (%)
< 2001	4 162	2 933 (70 %)	1 229 (30 %)	2 242 (54 %)
2001-2002	17 432	8 813 (51 %)	8 619 (49 %)	4 354 (25 %)
2002-2003	12 480	5 594 (45 %)	6 886 (55 %)	2 899 (23 %)
2003-2004	7 012	3 200 (46 %)	3 812 (54 %)	1 383 (20 %)
2004-2005	4 371	1 524 (35 %)	2 847 (65 %)	649 (15 %)
2005-2006	5 165	2 453 (47 %)	2 712 (53 %)	915 (18 %)
2006-2007	6 126	2 880 (47 %)	3 246 (53 %)	1 142 (19 %)
<b>Sous-total</b>	<b>56 748</b>	<b>27 397 (48 %)</b>	<b>29 351 (52 %)</b>	<b>13 584 (24 %)</b>
2007-2008	8 114	3 886 (48 %)	4 228 (52 %)	1 180 (15 %)
2008-2009	11 925	6 360 (53 %)	5 565 (47 %)	1 610 (14 %)
2009-2010*	2 565	1 028 (40 %)	1 537 (60 %)	335 (13 %)
<b>Total</b>	<b>79 352</b>	<b>38 671 (49 %)</b>	<b>40 681 (51 %)</b>	<b>16 709 (21 %)</b>

\* 1<sup>er</sup> avril au 15 juin 2009

La Commission constate que 51 % des nominations le sont à titre occasionnel. De plus, seulement 21 % des candidats sont nommés à un emploi régulier sans avoir obtenu un emploi occasionnel auparavant. Le reste des nominations à titre régulier est donc fait pour des candidats qui sont déjà au service de la fonction publique. Les représentants des ministères et organismes rencontrés ont mentionné que parmi les candidats qu'ils joignent pour un emploi occasionnel et qui ne travaillent pas déjà dans la fonction publique, plusieurs ne sont pas prêts à quitter leur emploi régulier pour accepter un emploi occasionnel dans la fonction publique. Ces constats ont déjà été faits par la Commission dans ses rapports de vérification portant sur l'accès aux emplois dans la fonction publique<sup>16</sup> et sur la gestion des stages probatoires du personnel professionnel<sup>17</sup>.

Il y a sans aucun doute une inadéquation entre ce que les candidats veulent (emploi régulier) et ce que la fonction publique offre dans la majorité des cas (emploi occasionnel). Cela pourrait expliquer en partie la difficulté des ministères et organismes à pourvoir à leurs emplois occasionnels.

#### **4.3.5 Utilisation des LDA**

La Commission s'est intéressée au nombre de nominations à titre régulier et occasionnel par rapport au nombre de candidats inscrits sur l'ensemble des LDA déposées au SGLDA, soit celles en vigueur et non en vigueur. Les résultats présentés au tableau suivant démontrent le nombre de candidats qui sont nommés, à titre régulier ou occasionnel, par année de constitution d'une liste, et ce, indépendamment de la date de leur nomination. À titre d'exemple, un candidat a pu être nommé en 2007, à partir d'une liste constituée en 2004-2005.

---

<sup>16</sup> COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE, *Rapport de vérification de l'accès aux emplois dans la fonction publique*, gouvernement du Québec, 2007, p. 18. Disponible également à : [www.cfp.gouv.qc.ca](http://www.cfp.gouv.qc.ca).

<sup>17</sup> COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE, *Rapport de vérification sur la gestion des stages probatoires du personnel professionnel*, gouvernement du Québec, 2009, p. 13. Disponible également à : [www.cfp.gouv.qc.ca](http://www.cfp.gouv.qc.ca).

**Tableau 8**

**Nombre et proportion (%) de candidats nommés à un emploi régulier ou occasionnel, par rapport au nombre de candidats, par année de constitution des LDA**

Année de constitution des LDA	Nombre de candidats inscrits	Nombre de candidats nommés à un emploi régulier*	Proportion (%)	Nombre de candidats nommés à un emploi occasionnel*	Proportion (%)
< 2001	14 718	5 714	39 %	1 525	10 %
2001-2002	50 171	14 280	28 %	17 841	36 %
2002-2003	30 943	4 996	16 %	4 689	15 %
2003-2004	21 386	3 287	15 %	4 437	21 %
2004-2005	8 830	1 456	16 %	1 495	17 %
2005-2006	7 069	1 744	25 %	1 459	21 %
2006-2007	17 372	2 814	16 %	2 732	16 %
<b>Sous-total</b>	<b>150 489</b>	<b>34 291</b>	<b>23 %</b>	<b>34 178</b>	<b>23 %</b>
2007-2008	17 402	2 528	15 %	2 922	17 %
2008-2009	21 160	1 781	8 %	3 279	15 %
2009-2010**	4 923	71	1 %	302	6 %
<b>Total</b>	<b>193 974</b>	<b>38 671</b>	<b>20 %</b>	<b>40 681</b>	<b>21 %</b>

\* Un même candidat peut se retrouver dans les deux séries de données, c'est-à-dire qu'il peut avoir été nommé à un emploi occasionnel et à un emploi régulier.

\*\* 1<sup>er</sup> avril au 15 juin 2009.

Comme il est possible de le constater à la lecture de ce tableau, au maximum 64 % des candidats déclarés aptes en 2001-2002 ont été nommés, tant à titre régulier qu'occasionnel, et ce, après huit ans d'utilisation des LDA constituées cette année-là. Globalement, pour tous les candidats déclarés aptes avant le 1<sup>er</sup> avril 2007, soit depuis plus de deux ans, au maximum 46 % d'entre eux ont été nommés à un emploi dans la fonction publique, soit 23 % à un emploi régulier et 23 % à un emploi occasionnel.

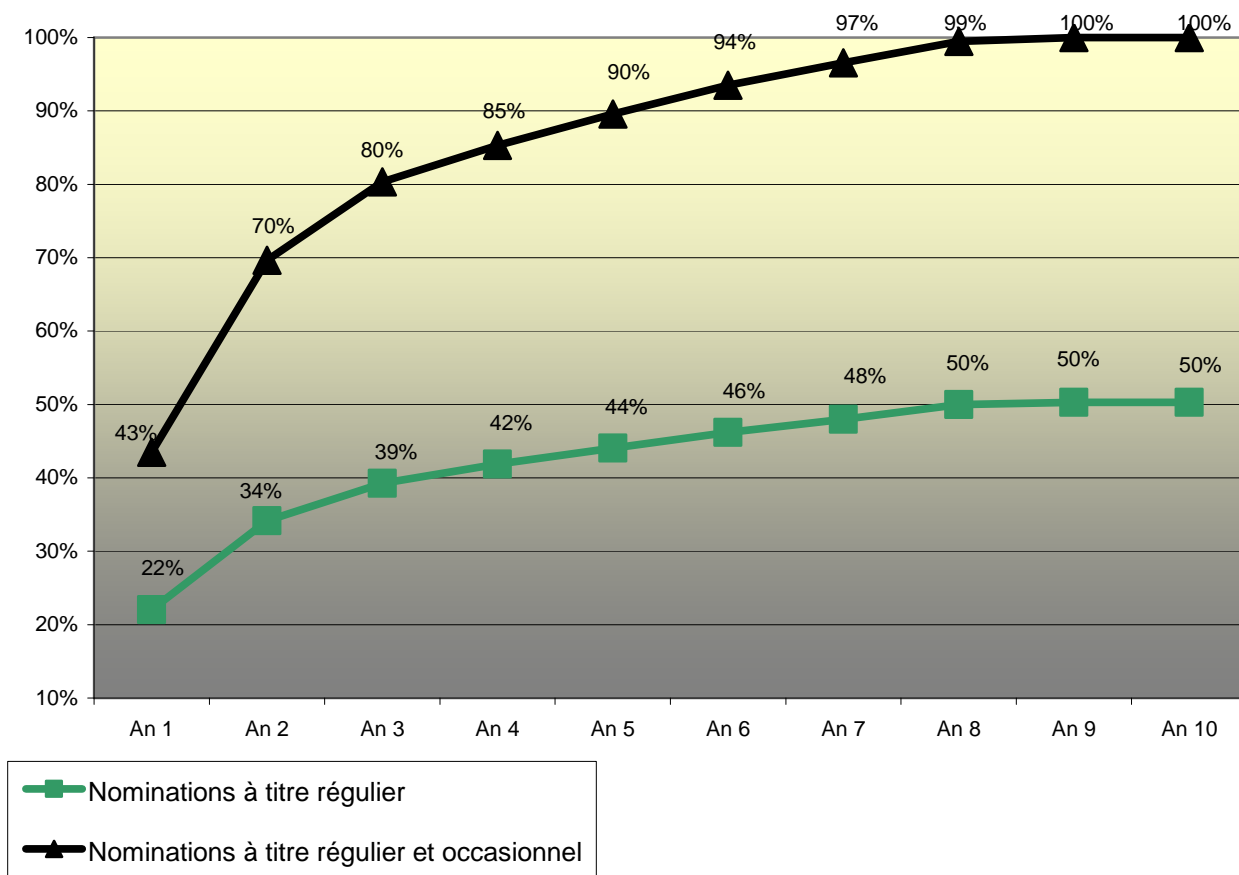
---

Une fois qu'une LDA est constituée, la Commission comprend qu'un ministère ou un organisme souhaite prolonger sa durée de validité le plus longtemps possible et de l'utiliser à son maximum. Toutefois, garder des listes datant de plus de trois ans dans le système entraîne de l'inefficacité, puisque les candidats inscrits depuis plusieurs années ne sont plus nécessairement disponibles ou intéressés. Ceci entraîne donc une perte de temps à les joindre, ou à tenter de les joindre, ce qui a été confirmé et même déploré par neuf des dix ministères et organismes rencontrés.

La moitié des ministères et organismes rencontrés ont tendance à utiliser, pour différentes raisons, les LDA les plus récentes pour pourvoir aux emplois disponibles. Par exemple, pour recruter un employé sans expérience, certains utilisent les listes les plus récentes, alors que d'autres n'utilisent plus celles datant de plus de trois ans, car ils savent qu'il n'y a pas de candidats intéressés. À preuve, 80 % de toutes les nominations inscrites dans le système ont été effectuées dans les trois années suivant la constitution des LDA (incluant l'année de leur constitution), tel qu'illustré au graphique suivant.

### Graphique 3

#### Pourcentage cumulé des nominations à titre régulier et occasionnel, selon les années de constitution des LDA\*



\*Pour la compilation de ces données, les LDA constituées à partir du 1<sup>er</sup> avril 2007 n'ont pas été prises en compte, puisqu'elles n'étaient pas en vigueur depuis trois ans.

La Commission constate que bien que les LDA puissent être en vigueur sur une longue période, la majorité des nominations, tant à titre régulier qu'occasionnel, est effectuée durant les trois années suivant la constitution de ces listes.

Ainsi, tel que déjà mentionné, la *Politique concernant la tenue de concours de recrutement et de promotion dans la fonction publique* énonce à l'article 9 que « la durée de validité d'une liste de déclaration d'aptitudes ne devrait généralement pas excéder trois ans ». Toutefois, la *Directive concernant les emplois occasionnels de la fonction publique* prévoit à l'article 11 que

« l'engagement d'un employé occasionnel peut être prolongé dans le même emploi occasionnel dans la mesure où la liste de déclaration d'aptitudes est toujours valide ». Bien que la majorité des nominations soit effectuée dans les trois années suivant la constitution des LDA, les ministères et organismes n'ont d'autres choix que de prolonger la durée de validité des listes s'ils veulent être en mesure de prolonger les contrats de leurs employés occasionnels. De l'avis de la Commission, les ministères et organismes devraient user de prudence dans l'octroi ou dans la prolongation de contrats occasionnels, au risque de voir se répéter à long terme le problème des faux occasionnels. Une autre vérification de la Commission, en cours au moment de la rédaction de ce rapport, porte d'ailleurs sur cette problématique.

#### **4.3.6 Listes « K »**

Au total, 463 LDA constituées à la suite des concours réservés au personnel occasionnel (listes « K ») l'ont été principalement en 2001 et 2002 (une seule liste a été constituée en 2000 et trois autres en 2003). De ce nombre, 120 ne sont plus en vigueur. Il reste donc 343 LDA en vigueur (74 %).

En tout, 10 290 candidats ont été déclarés aptes à la suite de ces concours, pour un total de 10 660 candidatures. Sur les listes en vigueur le 15 juin 2009, pour un total de 10 204 candidatures (tableau 4), cela représentait 9 903 candidats. De ces derniers, 3 193 étaient toujours inscrits comme étant disponibles pour un emploi régulier (tableau 5). De plus, comme il a été démontré précédemment, parmi ces 3 193 candidats, 2 006 avaient un lien d'emploi actif avec la fonction publique au 2 juillet 2009, dont 59 occupaient un emploi régulier (3 %).

La Commission a recensé la répartition des nominations à des emplois réguliers effectuées à partir des « listes K », par année financière. Le résultat est présenté au tableau suivant.



**Tableau 9**

**Nominations à titre régulier à partir des LDA issues des concours réservés aux occasionnels, depuis leur constitution, par année financière**

Année financière	Nombre de nominations à titre régulier
< 2001	152
2001-2002	4 245
2002-2003	751
2003-2004	205
2004-2005	50
2005-2006	117
2006-2007	116
<b>Sous-total</b>	<b>5 636</b>
2007-2008	206
2008-2009	227
2009-2010*	19
<b>Total</b>	<b>6 088</b>

\* 1<sup>er</sup> avril au 15 juin 2009

Sur l'ensemble des candidats déclarés aptes à la suite de ces concours, 59 % (6 088 sur 10 290) avaient été nommés à un emploi régulier en date du 15 juin 2009.

À cette même date, la Commission a constaté qu'aucune nomination n'avait été effectuée à partir de 31 % des LDA qui étaient toujours en vigueur (108 sur 343). Parmi les 235 LDA en vigueur à partir desquelles des nominations à titre régulier ou occasionnel ont été effectuées, les dernières nominations l'ont été à partir de 68 % d'entre elles (160 sur 235) avant le 31 mars 2007. Autrement dit, il n'y a eu aucune nomination depuis cette date à partir de ces LDA.

### 4.3.7 LDA de recrutement scolaire

La Commission a recensé 907 LDA de recrutement scolaire inscrites dans le système, dont 873 sont toujours en vigueur (96 %). Parmi ces dernières, il y a 30 listes de recrutement secondaire, 285 de recrutement collégial et 558 de recrutement universitaire.

Pour l'ensemble des opérations de recrutement scolaire inscrites dans le SGLDA, 24 806 candidats ont été déclarés aptes sur les listes, pour un total de 106 094 candidatures. En moyenne, un finissant a donc été inscrit sur quatre LDA. La répartition des candidats et des candidatures par clientèle de recrutement scolaire est présentée au tableau suivant.

**Tableau 10**

**Nombre et rapport des candidatures - candidats, par clientèle de recrutement scolaire, pour les LDA en vigueur et non en vigueur**

Clientèle de recrutement scolaire	Nombre de candidats	Nombre de candidatures	Rapport candidatures - candidats
Recrutement secondaire	921	946	1,0
Recrutement collégial	10 091	26 911	2,7
Recrutement universitaire	14 112	78 237	5,5
<b>Total</b>	<b>25 124*</b>	<b>106 094</b>	<b>--</b>

\* La différence entre ces 25 124 et les 24 806 candidats mentionnés plus haut dans le texte provient des doublons, c'est-à-dire de personnes déclarées aptes sur des LDA dans plus d'un type de clientèle.

À la lecture de ce tableau, il est possible de constater que c'est le recrutement universitaire qui engendre le plus grand nombre de candidatures, soit en moyenne 5,5 candidatures pour un candidat.

Compte tenu du nombre relativement important de candidats qui sont déclarés aptes à la suite des opérations de recrutement scolaire, la Commission s'est intéressée à la proportion de ces candidats qui obtiennent un emploi dans la

fonction publique, que ce soit à titre régulier ou occasionnel. Le tableau qui suit présente cette proportion, par type de clientèle (recrutement secondaire, collégial ou universitaire) et l'année financière de l'opération de recrutement scolaire.

**Tableau 11**

**Nombre et proportion (%) de candidats nommés à un emploi à la suite des opérations de recrutement scolaire, par type de clientèle**

Année financière	Recrutement secondaire			Recrutement collégial			Recrutement universitaire		
	Candidats nommés	Candidats déclarés aptes	%	Candidats nommés	Candidats déclarés aptes	%	Candidats nommés	Candidats déclarés aptes	%
< 2001	0	0	--	252	564	45 %	286	620	46 %
2001-2002	0	0	--	180	363	50 %	396	775	51 %
2002-2003	19	137	14 %	293	556	53 %	662	2 083	32 %
2003-2004	15	187	8 %	747	1 890	40 %	441	1 858	24 %
2004-2005	8	153	5 %	430	1 429	30 %	531	2 071	26 %
2005-2006	4	92	4 %	509	1 392	37 %	562	1 853	30 %
2006-2007	5	130	4 %	377	894	42 %	561	1 894	30 %
<b>Sous-total</b>	<b>51</b>	<b>699</b>	<b>7 %</b>	<b>2 788</b>	<b>7 088</b>	<b>39 %</b>	<b>3 439</b>	<b>11 154</b>	<b>31 %</b>
2007-2008	4	118	3 %	407	1 001	41 %	554	2 008	28 %
2008-2009	8	112	7 %	386	1 038	37 %	339	1 940	17 %
2009-2010*	--	--	--	191	1 046	18 %	--	--	--
<b>Total</b>	<b>63**</b>	<b>929**</b>	<b>7 %</b>	<b>3 772**</b>	<b>10 173**</b>	<b>37 %</b>	<b>4 332**</b>	<b>15 102**</b>	<b>29 %</b>

\* 1<sup>er</sup> avril au 15 juin 2009

\*\* Les totaux incluent des doublons, c'est-à-dire des candidats ayant été déclarés aptes ou nommés à un emploi à titre régulier ou occasionnel à la suite de plus d'une opération de recrutement scolaire (année ou clientèle).

La Commission constate qu'à la suite des opérations de recrutement secondaire, en moyenne seulement 7 % des candidats déclarés aptes par année sont nommés à un emploi, que ce soit à titre régulier ou occasionnel. Pour le recrutement collégial, cette moyenne se situe à 37 % alors qu'elle est d'environ 30 % pour le recrutement universitaire.

Aucune nomination à des postes occasionnels ou réguliers n'a été effectuée à partir des 167 LDA qui sont toujours en vigueur. La répartition des listes sans nomination par année financière de constitution de la liste est présentée au tableau qui suit.

**Tableau 12**

**Nombre et proportion (%) de LDA en vigueur à la suite des opérations de recrutement scolaire, sans nominations, par année financière**

Année financière de constitution des LDA	Nombre de LDA en vigueur	Nombre de LDA en vigueur sans nominations	Pourcentage
< 2001	9	0	0 %
2001-2002	34	0	0 %
2002-2003	88	18	20 %
2003-2004	99	13	13 %
2004-2005	110	20	18 %
2005-2006	119	18	15 %
2006-2007	121	27	22 %
<b>Sous-total</b>	<b>580</b>	<b>96</b>	<b>17 %</b>
2007-2008	125	23	18 %
2008-2009	131	35	27 %
2009-2010*	37	13	35 %
<b>Total</b>	<b>873</b>	<b>167</b>	<b>19 %</b>

\* 1<sup>er</sup> avril au 15 juin 2009

La Commission constate que 17 % des LDA de recrutement scolaire constituées jusqu'au 31 mars 2007 (96 sur 580) inclusivement et qui sont toujours en vigueur, n'ont servi à faire aucune nomination, que ce soit à titre régulier ou occasionnel. Ces listes représentent 57 % de l'ensemble des LDA de recrutement scolaire toujours en vigueur mais qui n'ont pas servi à faire des nominations (96 sur 167). Non seulement cela fausse les données concernant le potentiel de candidatures disponibles sur les listes en vigueur, mais encore, cela alourdit le travail du CSPQ puisque ces dernières sont maintenues en vigueur

depuis leur constitution, bien qu'elles n'aient pas été utilisées par les ministères et organismes. La durée de validité de ces LDA ne devrait pas être prolongée.

De plus, dans le cas de 52 % des listes de recrutement scolaire constituées jusqu'au 31 mars 2007 (302 sur 580), les dernières nominations (à titre régulier ou occasionnel) ont été effectuées au maximum trois ans après leur constitution.

## Recommandation

Recommandation 4 : La Commission recommande au SCT de ne pas maintenir en vigueur des LDA de recrutement scolaire qui n'ont servi à faire aucune nomination et qui datent de plus de trois ans.

### 4.3.8 LDA avec années d'expérience multiples

Plusieurs articles de la *Loi sur la fonction publique* encadrent le processus de recrutement et de promotion des fonctionnaires. Plus particulièrement, l'article 44 prévoit que « le président du Conseil du trésor procède aux appels de candidatures pour tenir des concours ou pour constituer des réserves de candidatures » et « [...] qu'il procède sans appel de candidatures lorsqu'il tient un concours en recourant à une réserve de candidatures ». L'article 49.1 prévoit que « le président du Conseil du trésor peut procéder à l'évaluation des candidats d'une réserve de candidatures. Le cas échéant, seuls les candidats admissibles qui ont réussi l'évaluation sont inscrits à un concours tenu à partir de cette réserve et leurs résultats sont transférés à ce concours ». Finalement, l'article 50 mentionne « qu'un concours donne lieu à la constitution d'une liste qui regroupe les candidats déclarés aptes », à la suite des évaluations effectuées dans le cadre de ce concours.

Le SCT définit une réserve de candidatures comme étant une « banque dans laquelle les ministères et organismes puisent, au besoin, des candidatures en

vue de la tenue d'un concours de recrutement ou de promotion ». <sup>18</sup> Une réserve peut donner lieu par la suite à la tenue de plusieurs concours et conséquemment, à la constitution de plusieurs LDA. Les responsables des réserves et concours sont les ministères et organismes, ainsi que le CSPQ, par délégation.

La Commission s'interroge sur une pratique courante qui consiste à inscrire des candidats, qui ont réussi les tests d'évaluation d'une réserve, à des concours, puis d'y transférer leurs résultats sans recourir à d'autres évaluations. Des LDA sont ainsi constituées. De plus, la Commission observe que ces candidats sont inscrits à des concours comportant des conditions d'admission particulières relatives au nombre d'années d'expérience, et ce, dans une même classe d'emplois. Plusieurs LDA, distinctes par le nombre d'années d'expérience requises, peuvent ainsi être constituées à partir de la même évaluation que celle utilisée lors de la réserve de candidatures. Un candidat avec plusieurs années d'expérience peut donc voir sa candidature inscrite sur plusieurs LDA.

La Commission est préoccupée par la multiplication des listes avec années d'expérience multiples ainsi que par leur utilisation par les ministères et organismes, vraisemblablement dans le but de pallier un problème de rémunération créé par l'application de la *Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires*. Cette Directive prévoit en effet que la rémunération est établie en fonction des exigences de l'emploi, plutôt qu'en fonction de l'expérience du candidat.

Aux fins de cette analyse, seuls les regroupements <sup>19</sup> de LDA comportant cinq niveaux d'expérience et plus ont été retenus par la Commission, pour un total de 825 listes, soit 12 % de l'ensemble des listes du SGLDA (en vigueur et non en vigueur). Par exemple, le premier regroupement pourrait être composé de listes

---

<sup>18</sup> SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Modalités d'application relatives à la constitution de réserves de candidatures au recrutement et à la promotion*, gouvernement du Québec, 2001.

<sup>19</sup> Un regroupement comporte des LDA ayant cinq niveaux d'expérience ou plus, qui ont exactement les mêmes données concernant la date de constitution, la classe d'emplois, la clientèle visée, le ministère responsable, la validité (portée ministérielle ou interministérielle), la ou les régions où les listes sont valides et, le cas échéant, la spécialité.

de candidats ayant de un à cinq ans d'expérience additionnelle, le second de listes de candidats ayant de zéro à treize ans d'expérience additionnelle, et le dernier de listes de candidats dont l'expérience varie entre cinq et neuf ans d'expérience additionnelle. Ces exemples ne sont qu'un bref aperçu des multiples combinaisons possibles.

La quasi-totalité des LDA étudiées ont été constituées depuis le 1<sup>er</sup> avril 2007, soit 94 % (772 sur 825). Les regroupements des listes étudiées comportent en moyenne dix niveaux d'expérience.

En premier lieu, la Commission note que 465 des 825 LDA étudiées (56 %) n'ont pas servi à faire des nominations, du moins au 15 juin 2009. Cependant, parmi celles-ci, seulement 21 listes ont été constituées avant le 1<sup>er</sup> avril 2007, ce qui représente 3 % des 825 listes étudiées.

Ensuite, la Commission ne constate aucune tendance particulière dans l'utilisation des LDA avec années d'expérience multiples lors des nominations régulières ou occasionnelles. Les candidats sont nommés autant à partir des LDA où les niveaux d'expérience sont peu élevés qu'élevés.

Enfin, la Commission note que la constitution de LDA avec années d'expérience multiples est une tendance relativement émergente, puisque la majorité de ces listes date de moins de trois ans. Cependant, dans le cadre de cette étude, elle n'a pas analysé si les personnes nommées à partir des LDA de candidats ayant peu d'expérience étaient aussi inscrites sur les listes de candidats avec plusieurs années d'expérience, ni vérifié si les personnes avaient été nommées à partir de la liste qui correspondait aux exigences de l'emploi à pourvoir.

Le fait, par exemple, de déclarer apte un candidat d'expérience sur LDA regroupant des candidats ayant de zéro à treize ans d'expérience et d'appliquer la *Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires* a pour conséquence que l'expérience de ce candidat pourrait ne pas être reconnue sur le plan de la rémunération au moment

d'une éventuelle nomination, s'il est nommé à un emploi où l'expérience requise est inférieure à la sienne parce que la Directive ne le permet pas. La Directive ne cause pas de problèmes lorsqu'un candidat a le même nombre d'années d'expérience que ce qui est requis pour l'emploi à pourvoir. Toutefois, nommer des candidats d'expérience à des emplois dont le niveau d'expérience est inférieur au leur peut créer du mécontentement chez ces derniers. Cela peut également donner lieu à des iniquités, puisque la personne d'expérience qui accepte un tel emploi met l'ensemble de son expérience professionnelle au service de l'employeur, qui ne la lui reconnaît pas au point de vue de la rémunération.

Ensuite, cela peut créer des situations inéquitables entre des collègues qui font le même travail et qui sont rémunérés différemment, selon qu'ils ont acquis leur expérience dans la fonction publique ou en dehors de celle-ci. Les candidats peuvent aussi tenter de « négocier » la liste à partir de laquelle ils seront nommés. Cela peut inciter les ministères et organismes à « déjouer » la réglementation en faisant, par exemple, des descriptions d'emplois de huit et neuf ans d'expérience pour un emploi qui ne le justifie pas.

Finalement, des candidats d'expérience peuvent refuser un emploi dans la fonction publique, parce que leur rémunération ne serait pas établie en fonction de leur expérience (un candidat de dix ans d'expérience, à qui on n'en reconnaît que cinq, peut refuser un emploi dans la fonction publique).

D'ailleurs, ce dernier constat a déjà fait l'objet, en novembre 2001, d'une recommandation du Comité de travail sur l'intégration des jeunes à la fonction publique québécoise :

« L'absence de reconnaissance concrète de la scolarité et de l'expérience de travail lors de l'embauche de personnes qui sont issues de ces listes (*issues de concours aux conditions minimales*) entraîne deux conséquences importantes : elle constitue un frein aux



mesures d'attraction et de rétention et elle prive la fonction publique de personnes compétentes. »<sup>20</sup>

La Commission s'interroge sur le fait que les candidats, avec et sans expérience, font l'objet des mêmes évaluations pour être inscrits dans des réserves, alors qu'ils seront appelés à occuper des emplois nécessitant des niveaux d'expérience différents pour lesquels les connaissances, expériences ou aptitudes requises peuvent différer. En effet, l'article 48 de la *Loi sur la fonction publique* prévoit que « l'évaluation des candidats se fait sur la base des critères de connaissances, d'expériences ou d'aptitudes qui sont requises pour l'emploi ». De plus, à l'entrevue d'embauche, un candidat expérimenté pourrait être privilégié par le gestionnaire par rapport à un candidat sans ou avec peu d'expérience.

La Commission constate enfin que la *Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires* entraîne d'autres difficultés dans la gestion des ressources humaines. Certains ministères et organismes ont déploré que la Directive empêche de rémunérer l'expérience acquise par les candidats depuis qu'ils ont été déclarés aptes, même si cette expérience profitait à l'employeur.

## Recommandations

Recommandation 5 : La Commission recommande au SCT d'examiner la *Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires* pour permettre la reconnaissance de l'expérience acquise avant l'embauche et, ainsi, rendre la fonction publique attrayante au plus grand nombre de candidats possibles.

Recommandation 6 : La Commission recommande aux ministères et aux organismes, incluant le CSPQ, de revoir la façon dont sont évalués les candidats ayant un nombre d'années d'expérience différent.

<sup>20</sup> Le COMITÉ DE TRAVAIL SUR L'INTÉGRATION DES JEUNES À LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE, *D'ici 10 ans, 21 000 nouveaux visages!*, Québec, p. 44, novembre 2001. Constitué par le ministre d'État à l'Administration et à la Fonction publique, ministre responsable de l'Administration et de la Fonction publique et président du Conseil du trésor.

---

#### **4.3.9 Candidatures par classe d'emplois**

La Commission a étudié la répartition des candidatures par classe d'emplois dans le SGLDA, afin de déterminer le nombre de fois où une personne était inscrite sur différentes listes pour la même classe d'emplois.

Pour les LDA au « Recrutement », il ressort que neuf classes d'emplois se démarquent particulièrement, c'est-à-dire que le nombre de candidatures est au moins deux fois et demie plus grand que le nombre de candidats. Le tableau 13 présente de façon plus éloquente ces observations ; les résultats sont classés par ordre décroissant d'importance du rapport candidatures - candidats. À noter que les listes, constituées à la suite des concours tenus à partir de réserves de candidatures avec années d'expérience multiples, sont incluses dans le calcul du nombre de candidatures.

**Tableau 13**

**Nombre et rapport de candidatures - candidats, par LDA en vigueur et classe d'emplois**

Classe d'emplois (titre et numéro de la classe)	Nombre de LDA en vigueur	Nombre de candidats	Nombre de candidatures	Rapport candidatures - candidats
<b>Ingénieur, classe 2 (186)</b>	169	652	5 100	7,8
<b>Évaluateur agréé ou agent d'évaluation foncière (132)</b>	55	75	581	7,7
<b>Conseiller en gestion des ressources humaines (100)</b>	28	376	1 621	4,3
<b>Arpenteur-géomètre (110)</b>	27	140	524	3,7
<b>Ingénieur forestier (119)</b>	76	974	3 019	3,1
<b>Personnel enseignant, classe 1, niveau 4 (675)</b>	132	1 356	3 750	2,8
<b>Spécialiste en sciences de l'éducation (123)</b>	27	823	2 118	2,6
<b>Attaché d'administration (111)</b>	267	12 631	31 860	2,5
<b>Agent de recherche et de planification socio-économique (105)</b>	507	14 050	34 834	2,5
<b>Total</b>	1 288	31 077*	83 407	--

\* Le total inclut des doublons, c'est-à-dire que la même personne peut être déclarée apte sur des LDA dans plusieurs classes d'emplois différentes.

Ces observations permettent à la Commission de constater que, malgré un nombre apparent élevé de candidatures, beaucoup moins de candidats sont déclarés aptes. Ces personnes s'inscrivent à plusieurs concours différents, font plusieurs fois les examens (si le transfert de résultats ne peut s'appliquer) et sont déclarées aptes sur une multitude de listes. L'offre de service est manipulée autant de fois par les responsables de concours et chaque examen doit être corrigé. Cela augmente grandement les efforts que doivent fournir les intervenants en gestion des ressources humaines pour gérer des concours et des LDA. De plus, cela contribue à faire en sorte que les ministères et organismes ont une fausse image du bassin réel de candidats pour une même classe d'emplois.

#### 4.3.10 Cas particuliers

En étudiant de plus près les nominations, la Commission a noté certains cas particuliers. Par exemple, certains candidats ont deux nominations inscrites dans le système, à partir de deux LDA différentes comportant des années d'expérience additionnelles différentes à la même date (14 cas relevés). D'autres candidats ont obtenu une nomination régulière dans une classe d'emplois, et ont été nommés de nouveau à un emploi régulier pour la même classe d'emplois, mais à partir d'une liste différente, de même niveau d'expérience (31 cas). Dans d'autres cas, des candidats ont deux nominations inscrites dans le système, à la même date, mais à partir de deux listes différentes comportant le même nombre d'années d'expérience (5 cas).

Dans le but de se faire reconnaître un nombre plus élevé d'années d'expérience, et par conséquent d'augmenter leur rémunération, des employés réguliers de la fonction publique s'inscrivent de nouveau à des concours de recrutement. Certains d'entre eux sont nommés à un emploi régulier à partir d'une LDA comportant un nombre plus élevé d'années d'expérience, à la date même de la constitution de cette nouvelle liste ou peu de temps après (61 cas relevés). De prime abord, la Commission ne trouve rien d'irrégulier dans cette pratique, dans la mesure où, bien sûr, la nouvelle nomination à partir d'une LDA comportant plus d'années d'expérience est justifiée par la nature du nouvel emploi à pourvoir.

Dans un autre cas, un employé a été nommé à deux emplois occasionnels, à un mois d'intervalle, le deuxième emploi lui reconnaissant cinq années d'expérience additionnelles, les deux LDA ayant été constituées à la même date. Un autre employé a obtenu un statut régulier dans une classe d'emplois technique pour être nommé le lendemain dans une classe d'emplois professionnelle.

Les cas particuliers où les nominations ont été effectuées dans les ministères et organismes faisant partie de l'échantillon de l'étude ont été soumis à ces derniers pour examen. La Commission assurera le suivi nécessaire.

## Recommandation

Recommandation 7 : La Commission recommande aux ministères et aux organismes concernés d'examiner les cas particuliers qui leur ont été soumis.

### 4.4 Recherche de candidats dans le SGLDA

Aucun des représentants des dix ministères et organismes sélectionnés n'a affirmé que le système actuel de gestion des listes (SGLDA) répondait totalement à leurs besoins. Trois sur dix ont déclaré que le SGLDA, tel qu'il est actuellement, ne répond pas vraiment, ou pas du tout, à leurs besoins. Les sept autres sont d'avis que le SGLDA ne répond que partiellement à leurs besoins.

Malgré les nombreuses critiques à l'endroit du SGLDA, ils lui ont tout de même attribué certains éléments positifs. À commencer par le fait que le système est intéressant, qu'il contient toutes les LDA et qu'il permet aux ministères et aux organismes d'accéder à un grand bassin de candidatures auquel ils ne pourraient avoir accès individuellement. De plus, le système fonctionne selon la réglementation en vigueur. En dépit des difficultés rencontrées, les ministères et organismes réussissent tout de même à trouver des candidats pour pourvoir aux emplois.

Comme l'a souligné un représentant d'un ministère, le nom du système indique bien qu'il gère des LDA et non des candidats. En effet, deux autres représentants ont affirmé que le système était efficace pour trouver une LDA. Les emplois sont cependant pourvus par des candidats, et non par des listes.

Plusieurs lacunes du SGLDA ont été signalées. Parmi celles-ci, la presque totalité des représentants des ministères et organismes ont mentionné l'inefficacité de la recherche de candidats par critères (9 sur 10). En effet, cette recherche fonctionnant avec une logique « ET », c'est-à-dire avec plusieurs critères, le système cherche les candidats qui répondent à tous ces critères, et non à l'un ou à l'autre.

Ensuite, les critères de recherche sont nombreux et trop précis. Par exemple, pour saisir un critère de scolarité, le système propose 1 800 choix. Ainsi, pour trouver une personne avec une formation en bureautique, l'utilisateur a le choix entre « actualisation en bureautique », « bureautique et comptabilité », « bureautique et application juridique », « bureautique et édition », « bureautique informatisée » et « bureautique : maîtrise des appareils ». La Commission ne remet pas en cause la nomenclature des diplômes dans le SGLDA puisqu'elle est déterminée par les établissements d'enseignement, mais plutôt la fonction de recherche de candidats afin que les utilisateurs soient en mesure de la faire par mots clés.

De plus, l'utilisateur doit saisir exactement le critère que le candidat a lui-même saisi, sinon l'appariement ne pourra se faire, à condition, bien sûr, que le dossier du candidat soit à jour et que ce candidat ait pris le temps de retourner le formulaire « profil professionnel », dûment rempli. Le choix du critère d'expérience est aussi complexe : 1 427 choix d'expériences différentes sont possibles. Par exemple, si la personne recherchée doit avoir de l'expérience en administration, 39 choix sont possibles.

Dans la section « Questions et réponses » du site Internet de recrutement de la fonction publique ([www.carrieres.gouv.qc.ca](http://www.carrieres.gouv.qc.ca)), les personnes intéressées par un emploi apprennent qu'une fois qu'elles seront déclarées aptes, l'invitation à une entrevue d'embauche sera faite sur la base des renseignements contenus dans leur profil professionnel :

« Si je réussis les examens de sélection, est-ce que j'obtiens automatiquement un emploi?

Non. Votre nom est inscrit sur une liste où figurent les noms des personnes qui ont réussi le concours : la liste de déclaration d'aptitudes. Chaque concours de recrutement donne lieu à une telle liste. Lorsque les ministères et organismes ont besoin de personnel, ils consultent les listes de déclaration d'aptitudes et convoquent à une entrevue les personnes dont le profil de carrière les intéresse. »<sup>21</sup>

Donc, si un ministère ou un organisme cherche une personne avec un profil professionnel particulier (scolarité et expérience), la recherche peut être difficile et

---

<sup>21</sup> SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *extrait du site Internet*, [en ligne] [[www.carrieres.gouv.qc.ca/des-questions/index.html](http://www.carrieres.gouv.qc.ca/des-questions/index.html)] (Consulté le 15 janvier 2010).

prendre beaucoup de temps puisqu'ils doivent répéter la recherche autant de fois qu'ils ont de critères.

Certains représentants des ministères et organismes sélectionnés se questionnent même sur la fiabilité des résultats de recherche, car l'un d'eux a fait remarquer que la même recherche effectuée à deux moments différents avait donné des résultats différents. Une explication possible est que certains candidats pouvaient ne pas être disponibles dans le système la première fois et qu'ils le soient devenus la deuxième fois (par exemple, lors du « gel » des candidats au moment d'une présentation à une demande de personnel). Dans un autre cas, un représentant a admis, pour pourvoir à un emploi, avoir eu recours à un service de recherche par Internet (Jobboom) afin de trouver un candidat déjà inscrit sur une liste. Cette façon de faire s'est avérée, selon cette personne, plus rapide et efficace que le recours au SGLDA.

Six des dix ministères et organismes sélectionnés pour cette étude qualifient le système de « lent et lourd ». Lent, car le temps pour recevoir les informations après avoir transmis la commande est long. Lourd, car il y a trop d'étapes inutiles dans la saisie d'informations au moment de l'entrée des codes de décision, ce qui oblige les utilisateurs à devoir parfois recommencer le travail. Par exemple, la connexion entre le système et l'utilisateur est interrompue après vingt minutes d'inactivité; l'utilisateur doit chercher liste par liste et donc ressaisir les critères chaque fois et, finalement, si aucun candidat n'est assigné à une demande de personnel, celle-ci doit être recréée pour refaire cette recherche.

De surcroît, la recherche de candidats ne peut se faire que sur une seule liste à la fois, ce qui peut s'avérer long et complexe, surtout lorsque des centaines de LDA sont en vigueur pour la même classe d'emplois, par exemple pour la classe d'emplois d'agent de recherche et de planification socio-économique qui compte 518 LDA en vigueur (tableau 3). Les ministères et organismes trouvent donc la recherche longue, ardue et complexe. Pour pallier cette lacune, trois ministères et organismes sur les dix rencontrés ont mis sur pied et maintiennent des fichiers parallèles contenant leurs bassins réels de candidatures pour certaines classes d'emplois particulières.

Toutefois, il existe une fonction dans le système disponible pour certains utilisateurs seulement (mais non pour l'ensemble des ministères et organismes) qui permet de faire une recherche dans l'ensemble des LDA répondant aux critères spécifiés par l'utilisateur : la recherche par bassin. Cette fonction permet d'afficher l'ensemble des candidats déclarés aptes et inscrits comme disponibles pour l'emploi (bassin), en éliminant la répétition des candidats (doublons).

La Commission note toutefois certaines lacunes dans l'utilisation de la recherche par bassin. D'une part, le résultat de la recherche est affiché en ordre alphabétique, ce qui ne donne pas une chance égale à tous les candidats d'être sélectionnés. D'autre part, la sélection se fait parmi l'ensemble des candidats inscrits au SGLDA, ce qui ne permet pas de faire un lien entre l'appel de candidatures et l'emploi à pourvoir, tel que le prévoit l'article 38 du *Règlement sur la tenue de concours*. Ainsi, à moins d'une vérification particulière des LDA, il est difficile, voire impossible, de s'assurer que les utilisations annoncées lors de l'appel de candidatures pour la constitution d'une liste correspondent à l'emploi à pourvoir.

Actuellement, cette fonction n'a pas été rendue disponible aux utilisateurs de l'ensemble des ministères et organismes. La Commission pense toutefois qu'elle devrait l'être, et ce, dans la mesure où les activités de sélection des candidats sont encadrées dans un processus formel visant à s'assurer du respect du *Règlement sur la tenue de concours*.

Par ailleurs, afin d'assurer une utilisation conforme des LDA en vigueur, les ministères et organismes voudraient consulter en tout temps l'appel de candidatures qui a mené à l'émission d'une liste, ce qui n'est pas toujours possible, particulièrement si le concours a été fait par un autre ministère ou organisme.

Enfin, les ministères et organismes considèrent que les informations contenues dans le profil professionnel sont factuelles et peu qualitatives. Par exemple, ils souhaiteraient que les expériences de travail ne soient pas seulement énumérées, mais qu'elles soient décrites et aussi quantifiées en nombre d'années et, surtout, qu'elles puissent être actualisées par le candidat.



## Recommandation

Recommandation 8 : La Commission recommande au CSPQ :

- de rendre la recherche de candidats conviviale aux utilisateurs du SGLDA;
- en collaboration avec le SCT, de rendre la recherche par bassin disponible aux utilisateurs dans la mesure où les activités de sélection des candidats sont encadrées dans un processus formel visant à s'assurer du respect du *Règlement sur la tenue de concours*;
- d'éliminer les étapes inutiles dans la saisie d'informations;
- de permettre aux candidats de qualifier et de quantifier en nombre d'années leurs expériences professionnelles afin de permettre un meilleur appariement entre leurs expériences et les besoins des ministères et organismes tout en respectant les conditions énoncées dans l'appel de candidatures;
- de permettre de consulter en tout temps l'appel de candidatures qui a mené à la constitution d'une liste afin de pouvoir évaluer les limites de son utilisation.

## 4.5 Mise à jour

### 4.5.1 Mise à jour des dossiers des candidats

Le cadre normatif est muet quant à l'obligation ou au devoir des ministères et organismes responsables de LDA d'effectuer la mise à jour des dossiers des personnes déclarées aptes (par exemple les coordonnées, la disponibilité, toute formation et expérience additionnelles, etc.). De fait, sept ministères et organismes sur les dix rencontrés ne font pas de façon systématique et proactive la mise à jour des dossiers des candidats. Toutefois, les représentants des dix ministères et organismes sélectionnés ont mentionné faire une mise à jour des coordonnées des candidats lorsqu'ils sont informés des changements. Pour ce faire, les candidats doivent s'adresser à la personne responsable de la liste pour lui faire part d'un changement de coordonnées, ou signifier le changement lorsqu'ils sont joints par un ministère ou un organisme en vue d'un emploi.

La Commission est d'avis que de saines pratiques de gestion exigeraient de la part des ministères et organismes responsables de LDA d'effectuer un minimum

de mises à jour des LDA dont ils sont responsables. Tous les représentants des ministères et organismes sélectionnés ont d'ailleurs confirmé qu'ils auraient avantage à le faire. Entre autres avantages, ils ont indiqué qu'ils gagneraient certainement en temps et en efficacité si les dossiers des candidats étaient à jour, incluant les coordonnées et le dossier d'expérience et de scolarité, ce qui faciliterait la recherche de candidats. La mise à jour permettrait également selon eux de connaître l'intérêt réel et actuel des candidats pour les emplois offerts. Le principal inconvénient était que cela représentait une charge de travail importante, particulièrement dans un contexte où les ressources et le temps sont limités.

Par ailleurs, selon quatre ministères et organismes, les candidats sont responsables de tenir leur dossier à jour une fois qu'ils sont déclarés aptes. Or, le système actuel ne leur permet pas d'accéder et de modifier eux-mêmes leur dossier de candidature. Six ministères et organismes ont suggéré que les candidats puissent accéder à leur dossier en ligne pour le modifier eux-mêmes, et deux ont émis le souhait d'avoir accès au curriculum vitae des candidats et que ces derniers puissent le joindre à leur dossier de candidature en ligne.

Selon sept ministères et organismes, le système actuel ne répondait pas à leurs besoins, notamment parce que le dossier des candidats n'est pas à jour, que les candidats n'ont pas accès à leur dossier et qu'il était long et complexe de mettre un dossier de candidat à jour. Quatre d'entre eux ont également spécifié qu'il serait intéressant que le nouveau système (SGR3) permette aux candidats d'accéder directement à leur dossier et de le mettre à jour eux-mêmes. D'ailleurs, plusieurs organisations des secteurs parapublic et privé du Québec, mais également des fonctions publiques des provinces canadiennes, offrent la possibilité aux candidats de créer ou de mettre à jour leur profil personnel en ligne.

La Commission a dénombré 3 318 personnes déclarées aptes sur les LDA en vigueur et qui n'ont plus de numéro de téléphone inscrit dans leur dossier. De

plus, 167 d'entre elles n'ayant plus d'adresse postale, il est donc impossible de les joindre d'une façon ou d'une autre.

La Commission constate également que certaines données inscrites dans le SGLDA ne sont pas à jour puisque des candidats, ayant déjà été au service de la fonction publique, et qui sont décédés (tableau 5), étaient toujours inscrits comme étant disponibles pour un emploi régulier. Cela traduit non seulement le fait que l'information entre les systèmes de dotation et de paie ne circule pas, mais également qu'il y a des lacunes dans le suivi fait par les ministères et organismes lorsqu'un employé décède. Ces derniers devraient s'assurer qu'un candidat décédé soit inscrit comme non disponible sur les listes du SGLDA.

De plus, la Commission a observé que 9 914 personnes qui avaient déjà été au service de la fonction publique, et qui ont quitté celle-ci pour une raison autre que la retraite, demeurent non seulement inscrites sur les LDA « Recrutement » (670 sur les LDA réservées aux occasionnels), mais qu'elles sont toujours inscrites comme disponibles pour un emploi régulier. Lorsque des employés inscrits sur des LDA quittent la fonction publique (pour la retraite ou non), ils ne voient pas leur intérêt validé pour un éventuel retour dans la fonction publique au moment de leur départ.

Bien qu'on ne puisse empêcher une personne qui a déjà été au service de la fonction publique, ou qui s'apprête à prendre sa retraite, d'avoir un intérêt pour un emploi au sein de cette dernière, cela ne signifie pas qu'elle souhaite demeurer disponible sur les LDA.

## Recommandations

Recommandation 9 : La Commission recommande au SCT, en collaboration avec le CSPQ :

- d'élaborer et de diffuser une procédure écrite sur la mise à jour des dossiers des candidats inscrits sur LDA et de s'assurer qu'elle est appliquée et respectée par les ministères et organismes;
- d'évaluer la pertinence et la faisabilité de rendre accessible aux candidats leur dossier en ligne.

Recommandation 10 : La Commission recommande aux ministères et aux organismes, ainsi qu'au CSPQ :

- lors du départ d'un employé à la retraite ou pour un autre motif, de vérifier si ce dernier est inscrit sur des LDA, de valider son intérêt pour un éventuel retour et de s'assurer que l'information soit mise à jour par la personne responsable dans le SGLDA;
- lors du décès d'un employé, de vérifier si ce dernier est inscrit sur des LDA et de s'assurer que l'information soit mise à jour par la personne responsable dans le SGLDA.

### 4.5.2 Prolongation de la durée de validité des LDA

Le *Règlement sur la tenue de concours* prévoit à l'article 37 :

« une liste de déclaration d'aptitudes est valide pour une période d'un an à compter de sa date de prise d'effet. Toutefois, une personne autorisée à approuver cette liste peut en prolonger la validité au-delà de la durée prévue, chaque période de prolongation ayant une durée d'un an, en considérant les critères suivants :

- le nombre de personnes déclarées aptes qui n'ont pas encore été choisies;
- le nombre prévu d'emplois à combler;
- l'adéquation entre la nature de l'emploi et la procédure d'évaluation utilisée. »

Très peu de représentants des dix ministères et organismes rencontrés ont répondu d'emblée utiliser les trois critères de l'article 37 avant de prendre la décision de prolonger la durée de validité d'une LDA ou non.

De plus, dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre dans certaines classes d'emplois, des ministères et organismes ont répondu ne pas vouloir perdre la chance de trouver un candidat. Ainsi, ils prolongent quasi automatiquement la durée de validité des LDA, car souvent, ils ne voient tout simplement pas l'intérêt de ne pas le faire.

La *Politique concernant la tenue de concours de recrutement et de promotion dans la fonction publique* énonce, à l'article 9, que la durée de validité d'une LDA ne devrait généralement pas excéder trois ans.

La Commission a constaté, au 15 juin 2009, que près de la moitié (48 %) des listes en vigueur ont une durée de validité de plus de trois ans, que 35 % excèdent cinq ans et que 15 % dépassent sept ans, tel que le démontrait le graphique 1.

Conserver des LDA en vigueur plus de trois ans et appliquer la *Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires* ont pour conséquence que les candidats inscrits sur ces listes peuvent acquérir une expérience additionnelle pertinente pour un emploi dans la fonction publique, sans que cette expérience ne leur soit reconnue sur le plan de la rémunération au moment de leur embauche. Par exemple, une personne inscrite sur une liste de recrutement scolaire constituée en 2002, qui acquiert de l'expérience professionnelle dans son champ d'études et qui est jointe en 2009 pour un emploi à partir de cette liste, se verra offrir le salaire correspondant au taux d'entrée (1<sup>er</sup> échelon), même si elle possède de l'expérience pertinente pour cet emploi.

Les représentants des ministères et organismes sélectionnés ont été questionnés sur la façon dont est prise la décision de prolonger ou non la durée de validité d'une LDA lorsque celle-ci arrive à échéance. La presque totalité d'entre eux ont indiqué que dès qu'un candidat occupe un emploi occasionnel à partir d'une liste, la durée de validité de celle-ci est automatiquement prolongée. D'ailleurs, la *Directive concernant les emplois occasionnels de la fonction*

*publique* prévoit, à l'article 11, que « l'engagement d'un employé occasionnel peut être prolongé dans le même emploi occasionnel dans la mesure où la liste de déclaration d'aptitudes est toujours valide ».

#### 4.5.3 LDA sans nominations

La Commission a étudié les nominations qui ont été effectuées avec les LDA en vigueur, à partir des données inscrites dans le système. Il s'avère que plusieurs listes n'ont jamais, depuis leur constitution, servi à faire des nominations, que ce soit à titre régulier ou occasionnel, et que la durée de leur validité a été prolongée à plusieurs reprises. Voici leur répartition par année financière de constitution.

**Tableau 14**

**Nombre et proportion (%) de LDA en vigueur n'ayant servi à aucune nomination, par année financière**

Année financière de constitution des LDA	LDA en vigueur	LDA en vigueur n'ayant servi à aucune nomination	Pourcentage
< 2001	98	3	3 %
2001-2002	469	63	13 %
2002-2003	477	103	22 %
2003-2004	408	81	20 %
2004-2005	253	42	17 %
2005-2006	284	46	16 %
2006-2007	398	65	16 %
<b>Sous-total</b>	<b>2 387</b>	<b>403</b>	<b>17 %</b>
2007-2008	689	198	29 %
2008-2009	996	431	43 %
2009-2010*	234	161	69 %
<b>Total</b>	<b>4 306</b>	<b>1 193</b>	<b>28 %</b>

\* 1<sup>er</sup> avril au 15 juin 2009

Plusieurs constats peuvent être tirés de ce tableau. Tout d'abord, il ne fait aucun doute qu'un grand nombre de concours sont tenus et que plusieurs LDA sont constituées. Ensuite, en moyenne 17 % des listes constituées (403 sur 2 387) jusqu'au 31 mars 2007 n'avaient pas encore servi à faire des nominations au 15 juin 2009, ce qui représente plusieurs listes maintenues en vigueur mais n'ayant jamais servi. Enfin, cela démontre que les ministères et organismes, incluant le CSPQ, font peu d'analyse des LDA en vigueur au moment d'en prolonger la durée de validité, puisque des listes constituées depuis plus de trois ans sont toujours en vigueur bien que n'ayant servi à faire aucune nomination.

Selon les représentants du CSPQ, plusieurs motifs peuvent expliquer cette situation. D'abord, certains utilisateurs n'enregistreraient pas les nominations dans le système, car ils ne savent pas qu'ils doivent le faire. Ensuite, il serait possible que des LDA créées à la suite du recrutement scolaire n'aient pas été utilisées puisqu'il n'y a pas eu de besoins pour ces classes d'emplois particulières. Enfin, lorsque des listes sont constituées à la suite des réserves de candidatures avec années d'expérience additionnelles, il est possible que les ministères et organismes aient eu des postes exigeant un nombre d'années d'expérience en particulier, mais non de l'ensemble des LDA constituées. Par exemple, pour une réserve de candidatures comportant zéro à cinq années d'expérience, des ministères et organismes peuvent avoir besoin de personnes avec un, trois et cinq ans d'expérience, mais non de zéro, deux et quatre ans.

Ces explications ne sauraient diminuer les conséquences de l'ignorance des procédures appropriées et de l'importance de la rigueur des actions et des interventions des utilisateurs du système. Si ces derniers ne connaissent pas l'importance de saisir toutes les informations relatives aux nominations dans le système, ils doivent être sensibilisés et formés à cet effet. Pourtant, le guide de l'utilisateur, publié en septembre 2006, explique clairement l'enregistrement des nominations dans le système. La formation sur le SGLDA, qui fait partie du *Programme de formation sur la tenue de concours et les moyens d'évaluation dans la fonction publique*, a été offerte pour la dernière fois à l'automne 2003, et n'est toujours pas prévue à l'horaire de formation du CSPQ pour l'hiver 2010,

alors que le renouvellement du personnel des directions des ressources humaines des ministères et organismes est important.

La Commission s'interroge sur la nécessité et la pertinence, pour les ministères et organismes, de maintenir des LDA en vigueur après plus de trois ans, lorsqu'aucune nomination n'a été effectuée à partir de celles-ci. D'ailleurs, tel qu'il a été mentionné précédemment, l'article 9 de la *Politique concernant les concours de recrutement et de promotion dans la fonction publique* prévoit que « la durée de validité d'une LDA ne devrait généralement pas excéder trois ans ».

Les constats énoncés précédemment démontrent qu'il y a nécessairement des lacunes dans la mise à jour et la gestion des LDA. En effet, si les nominations ne sont pas enregistrées dans le SGLDA, comment peut-on savoir que ces candidats ne sont plus disponibles pour un emploi dans la fonction publique ?

Malgré que la fonction publique investisse temps et argent à tenir des concours et à constituer une multitude de LDA, plusieurs d'entre elles ne sont pas utilisées depuis plusieurs années. Cela peut non seulement créer le mécontentement de certains citoyens candidats à la fonction publique, mais de plus, cela donne une image peu flatteuse de cette dernière, de l'efficacité et de l'efficience de son administration, en particulier en des temps où il est difficile d'attirer du personnel qualifié.

#### **4.5.4 LDA ne comportant plus aucun candidat disponible**

La Commission a recensé, parmi les 4 306 LDA en vigueur, 110 listes qui n'affichent plus aucun candidat disponible, c'est-à-dire que tous les candidats déclarés aptes sur ces listes ont été nommés à un emploi régulier ou ne sont plus disponibles pour différentes raisons (désistement du candidat, incapacité à joindre le candidat, etc.). Parmi ces 110 listes, 65 semblent poser problème, car leur durée de validité a été prolongée au moins à une reprise alors qu'il n'y avait plus aucun candidat disponible pour un emploi régulier. Le CSPQ est l'organisme responsable de 52 de ces 65 listes (80 %). Les 13 autres sont réparties entre



des ministères et organismes responsables de listes dans le SGLDA, avec, en moyenne, une liste par ministère ou organisme.

Questionné sur les motifs de la prolongation de la durée de validité des 52 LDA qui relèvent de sa responsabilité, le CSPQ a invoqué différentes raisons pour les maintenir en vigueur. La principale raison était qu'à ce jour, certains candidats n'avaient toujours pas acquis le statut d'employé permanent et que la LDA devait être prolongée jusqu'à ce qu'ils obtiennent ce statut, afin de leur donner une opportunité supplémentaire d'être nommés de nouveau à partir de la même liste, s'ils perdaient leur emploi. Le CSPQ a cependant admis que la durée de validité de 29 des 52 LDA avait été prolongée par erreur et il s'est engagé à ne pas la prolonger de nouveau.

La Commission constate donc que la durée de validité des LDA est renouvelée quasi automatiquement. Les ministères et organismes, et principalement le CSPQ, auraient avantage à faire des analyses en lien avec la prolongation de la durée de validité des LDA pour améliorer l'efficacité de la dotation des emplois.

## Recommandations

Recommandation 11 : La Commission recommande aux ministères et aux organismes, incluant le CSPQ, d'analyser de façon rigoureuse et systématique l'ensemble des LDA qui sont sous leur responsabilité :

- en considérant les trois critères de l'article 37 du *Règlement sur la tenue de concours* avant de prendre la décision d'en prolonger ou non la durée de validité;
- en ne prolongeant pas indûment leur durée de validité si aucune nomination n'a été effectuée à partir de celles-ci, particulièrement celles constituées depuis plus de trois ans.

Recommandation 12 : La Commission recommande au CSPQ de s'assurer que les utilisateurs du SGLDA possèdent les connaissances et les habiletés nécessaires au bon fonctionnement du système, afin qu'ils comprennent l'importance de saisir toutes les informations concernant un candidat et que toutes les nominations soient saisies dans le système.

## 4.6 Contrôles et suivi

La Commission s'est non seulement interrogée sur les mécanismes de contrôle présents ou actifs dans le système pour prévenir certaines actions irrégulières, mais également sur le contrôle et le suivi faits par le CSPQ.

Il s'est avéré qu'il y a peu de mécanismes de contrôle dans le système. Les systèmes de contrôle actuels sont en lien avec les différents niveaux d'accès des utilisateurs. Ainsi, un responsable de listes peut modifier les LDA de son ministère ou de son organisme ainsi que le profil d'un candidat, ce que ne peut pas faire un utilisateur qui ne possède pas ce niveau d'accès pour ce ministère ou cet organisme.

Les représentants du CSPQ rencontrés ont mentionné que le SGLDA n'a pas été conçu pour être un système de contrôle, mais bien un système de gestion et que les ministères et organismes ont la responsabilité d'appliquer la réglementation en vigueur quant à son utilisation.

La Commission a relevé des faits qui confirment l'absence de contrôle à plusieurs niveaux. Entre autres choses, sur les 7 111 LDA en vigueur et non en vigueur, la date de nomination inscrite dans le système est antérieure à la date de constitution de la liste pour 199 nominations à titre régulier, dont 110 ont été effectuées à partir de LDA « Recrutement », et pour 387 nominations à titre occasionnel, également effectuées à partir de LDA « Recrutement ». De plus, 12 nominations à titre régulier et une seule à titre occasionnel ont été inscrites après la date d'échéance de la LDA.

Par ailleurs, la Commission a constaté qu'une liste qui figurait parmi celles non en vigueur a été réactivée (liste 105G-7003009). En effet, au moment de la collecte des données dans le SGLDA, soit le 15 juin 2009, la liste figurait parmi celles non en vigueur. En vérifiant quelques mois plus tard certaines informations concernant cette liste, cette dernière n'était plus parmi les listes non en vigueur, mais bien parmi celles en vigueur. De plus, lors d'un suivi quotidien du nombre de LDA inscrites au système, effectué du 11 mai au 9 octobre 2009, la Commission a constaté à treize reprises que le nombre de listes non en vigueur avait diminué, ce qui signifie que des listes échues ont

été réactivées, ce qui ne serait pas conforme au cadre normatif, ou encore qu'elles avaient été inscrites par erreur comme étant non en vigueur et corrigées par la suite.

Le « Guide de l'utilisateur du SGLDA » prévoit expressément la façon de faire pour modifier une date de fin de validité :

« Modification d'une LDA non en vigueur :

Cette option est exclusive au responsable de la LDA à modifier. Il est alors possible de modifier la date d'émission ou la date de fin de validité de la LDA. Si vous modifiez la date de fin de validité, cela peut avoir pour conséquence de rendre cette LDA valide, ce qui va à l'encontre de la réglementation. Elle apparaîtra alors dans la liste des LDA valides et disparaîtra de la liste des LDA non en vigueur. »

Bien que ce guide date de septembre 2006, la Commission se demande pourquoi le système permet une telle action à tous les responsables de listes, si celle-ci va à l'encontre de la réglementation. De plus, si le fait de réactiver une liste est si lourd de conséquences, pourquoi ne pas limiter son accès à certaines personnes qui pourraient corriger les erreurs lorsque nécessaire ?

En étudiant de plus près les LDA non en vigueur, la Commission a également constaté que certaines avaient eu une durée de validité différente de celle prévue au *Règlement sur la tenue de concours*. En effet, près de 2 % des listes non en vigueur ont une date de fin de validité qui n'égale pas la durée de validité ou de prolongation prévue, soit un an. À titre d'exemple, une liste a été constituée le 23 juin 2003 et la date de fin de validité dans le système est le 22 décembre 2005. La validité de cette liste aurait dû prendre fin un 22 juin afin de respecter la durée de prolongation d'un an. Des mécanismes de contrôle interne pourraient prévenir ce genre d'erreur.

Le CSPQ a mentionné ne pas avoir d'employé affecté à l'analyse de l'information de gestion relative au SGLDA, tant en ce qui concerne les ministères et organismes que ses propres activités. Toutefois, ses représentants ont affirmé faire des analyses ponctuelles pour connaître les besoins en matière de tenue de concours.

Les représentants du CSPQ ont également confirmé qu'aucune vérification interne sur les opérations en matière de ressources humaines liées au SGLDA (processus de concours, transfert de résultats, maintien du système) n'avait eu lieu depuis les dernières années. Pourtant, avec la centralisation des concours aux conditions minimales d'admission et la récurrence des concours de recrutement scolaire, il serait pertinent que certaines vérifications soient effectuées.

Ces observations permettent de constater le manque de mécanismes de contrôle en ce qui a trait au SGLDA. De plus, le CSPQ ne fait pas de suivi ni de vigie sur les actions posées par les différents utilisateurs du système, qu'ils viennent des ministères, des organismes ou de sa propre organisation.

Le rôle du CSPQ inclut la surveillance du système qu'il administre. Bien qu'une grande latitude soit laissée aux ministères et aux organismes utilisateurs, un minimum de suivi et de contrôle doit être effectué par le CSPQ.

## Recommandation

Recommandation 13 : La Commission recommande au CSPQ d'instaurer des mécanismes de contrôle et de suivi à l'égard du SGLDA.

### 4.7 INFORMATION DE GESTION

De l'avis de deux des dix ministères et organismes sélectionnés, il est présentement difficile, voire impossible, d'extraire eux-mêmes des données du système à des fins statistiques. Présentement, pour extraire des données du système, les ministères et organismes doivent faire une demande au CSPQ. Les ministères et organismes souhaiteraient avoir accès plus facilement aux données qui les concernent, et être ainsi en mesure de produire aisément de l'information de gestion.

Les informations de gestion leur permettraient d'avoir une meilleure vue d'ensemble des LDA dont ils sont responsables. Ils pourraient alors cerner plus facilement leurs besoins

en concours, et ainsi décider plus judicieusement de la prolongation ou non de leurs listes.

## **Recommandation**

Recommandation 14 : La Commission recommande au CSPQ de faciliter aux ministères et aux organismes utilisateurs du SGLDA l'extraction des données du système à des fins statistiques et d'information de gestion.

## 5. CONCLUSION

Le SGLDA est un système coopératif essentiel à la dotation des emplois dans la fonction publique. Autrement dit, il nécessite la contribution de tous les ministères et organismes utilisateurs pour son bon fonctionnement. Par ailleurs, le nombre croissant de concours, le nombre imposant de LDA et de candidats déclarés aptes font en sorte que, malheureusement, ce système a du mal à bien remplir l'une des tâches pour lesquelles il a été conçu : permettre le meilleur appariement entre un candidat qualifié et disponible, et un emploi à pourvoir. Le contexte de départs massifs à la retraite, combiné à certaines pénuries et aux difficultés d'attirer de la main-d'œuvre, force la fonction publique à revoir ses façons de faire en matière de gestion des LDA, afin d'être un employeur compétitif sur le marché de l'emploi.

Si la fonction publique continue de recruter de la même façon que par le passé, cela signifie, comme il a été exposé dans ce rapport, de perpétuer la gestion actuelle des LDA, ce qui nuit à l'efficacité du processus de dotation des emplois dans la fonction publique. C'est investir efforts, temps et argent pour des résultats qui ne sont pas nécessairement à la hauteur des attentes et des objectifs. C'est, par exemple, disposer d'une multitude de LDA datant de plus de trois ans, avoir plusieurs candidats « faussement » disponibles, devoir faire plusieurs dizaines d'appels téléphoniques avant de trouver une personne disponible et intéressée. C'est maintenir non seulement un système informatique qui ne rend pas service à ses utilisateurs, mais aussi un processus de recrutement lourd à gérer, long pour les candidats, qui laisse une impression de lourdeur administrative et qui n'atteint pas toujours son objectif : trouver au bon moment la meilleure personne pour l'emploi à pourvoir. La fonction publique ne peut se permettre lourdeur et lenteur dans ses façons de faire, alors que dans tous les milieux on parle d'efficacité, d'efficience et de productivité accrue. Elle est un employeur confronté au même bassin de candidats et à la même réalité.

Si la fonction publique revoit ses façons de faire, cela signifie, entre autres choses, que le CSPQ assume pleinement la responsabilité du système qu'il administre : c'est-à-dire s'assurer de ne pas transférer dans un nouveau système de gestion des LDA les lacunes du système actuel, instaurer des mécanismes de contrôle et de suivi appropriés et

---

adéquats, s'assurer que les utilisateurs du SGLDA possèdent les connaissances et les habiletés nécessaires à son bon fonctionnement et les responsabiliser.

Cela signifie également que les ministères et organismes, incluant le CSPQ, analysent de façon continue les listes qui sont sous leur responsabilité afin d'évaluer si leur durée de validité doit être prolongée ou si un nouveau concours doit être lancé et qu'ils en assurent la mise à jour périodiquement.

C'est aussi utiliser le potentiel de la technologie disponible pour améliorer le système par des applications qui vont faciliter la vie aux utilisateurs et aux candidats. Par exemple, des applications permettraient aux utilisateurs d'optimiser la recherche de candidats et, aux candidats, d'avoir accès à leur dossier de candidature en ligne et de pouvoir y joindre un curriculum vitae que les ministères et organismes pourront consulter et utiliser dans leurs recherches. Cela aura pour effet de responsabiliser les candidats afin qu'ils gardent à jour leur dossier de candidature et qu'ils conservent leur intérêt pour la fonction publique québécoise.

Finalement, c'est revoir la *Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires* qui régit la rémunération, afin de rencontrer les défis posés par le contexte actuel du marché de l'emploi.

L'ensemble de ces améliorations permettrait de bonifier le système actuel et d'en faire réellement un système coopératif au service de tous les ministères et de tous les organismes, et ce, afin de trouver les bons employés au bon moment.

## 6. RECOMMANDATIONS

1. La Commission recommande au CSPQ, en collaboration avec les ministères et organismes, d'établir un processus formel permettant de vérifier systématiquement la disponibilité des candidats, inscrits sur une ou plusieurs LDA, au regard des besoins de main-d'œuvre et des perspectives réelles d'embauche avant de lancer de nouveaux concours.
2. La Commission recommande au SCT, en collaboration avec les ministères et organismes, d'évaluer la pertinence de verser l'ensemble de leurs LDA au SGLDA.
3. La Commission recommande au SCT d'élaborer et de diffuser auprès des ministères et organismes une orientation claire sur la façon de gérer la disponibilité des candidats qui refusent à plusieurs reprises d'être considérés pour la nomination à un emploi ou ceux qui sont impossibles à joindre.
4. La Commission recommande au SCT de ne pas maintenir en vigueur des LDA de recrutement scolaire qui n'ont servi à faire aucune nomination et qui datent de plus de trois ans.
5. La Commission recommande au SCT d'examiner la Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires pour permettre la reconnaissance de l'expérience acquise avant l'embauche et, ainsi, rendre la fonction publique attrayante au plus grand nombre de candidats possibles.
6. La Commission recommande aux ministères et aux organismes, incluant le CSPQ, de revoir la façon dont sont évalués les candidats ayant un nombre d'années d'expérience différent.
7. La Commission recommande aux ministères et aux organismes concernés d'examiner les cas particuliers qui leur ont été soumis.
8. La Commission recommande au CSPQ :
  - de rendre la recherche de candidats conviviale aux utilisateurs du SGLDA;



- en collaboration avec le SCT, de rendre la recherche par bassin disponible aux utilisateurs dans la mesure où les activités de sélection des candidats sont encadrées dans un processus formel visant à s'assurer du respect du Règlement sur la tenue de concours;
- d'éliminer les étapes inutiles dans la saisie d'informations;
- de permettre aux candidats de qualifier et de quantifier en nombre d'années leurs expériences professionnelles afin de permettre un meilleur appariement entre leurs expériences et les besoins des ministères et organismes, tout en respectant les conditions énoncées dans l'appel de candidatures;
- de permettre de consulter en tout temps l'appel de candidatures qui a mené à la constitution d'une liste afin de pouvoir évaluer les limites de son utilisation.

9. La Commission recommande au SCT, en collaboration avec le CSPQ :

- d'élaborer et de diffuser une procédure écrite sur la mise à jour des dossiers des candidats inscrits sur LDA et de s'assurer qu'elle est appliquée et respectée par les ministères et organismes ;
- d'évaluer la pertinence et la faisabilité de rendre accessible aux candidats leur dossier en ligne.

10. La Commission recommande aux ministères et aux organismes, ainsi qu'au CSPQ :

- lors du départ d'un employé à la retraite ou pour un autre motif, de vérifier si ce dernier est inscrit sur des LDA, de valider son intérêt pour un éventuel retour et de s'assurer que l'information soit mise à jour par la personne responsable dans le SGLDA ;
- lors du décès d'un employé, de vérifier si ce dernier est inscrit sur des LDA et de s'assurer que l'information soit mise à jour par la personne responsable dans le SGLDA.

11. La Commission recommande aux ministères et aux organismes, incluant le CSPQ, d'analyser de façon rigoureuse et systématique l'ensemble des LDA qui sont sous leur responsabilité :

- en considérant les trois critères de l'article 37 du Règlement sur la tenue de concours avant de prendre la décision d'en prolonger ou non la durée de validité;

- en ne prolongeant pas indûment leur durée de validité si aucune nomination n'a été effectuée à partir de celles-ci, particulièrement celles constituées depuis plus de trois ans.

12. La Commission recommande au CSPQ de s'assurer que les utilisateurs du SGLDA possèdent les connaissances et les habiletés nécessaires au bon fonctionnement du système, afin qu'ils comprennent l'importance de saisir toutes les informations concernant un candidat et que toutes les nominations soient inscrites dans le système.

13. La Commission recommande au CSPQ d'instaurer des mécanismes de contrôle et de suivi à l'égard du SGLDA.

14. La Commission recommande au CSPQ de faciliter aux ministères et aux organismes utilisateurs du SGLDA l'extraction des données du système à des fins statistiques et d'information de gestion.

## 7. COMMENTAIRES DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) a examiné avec grand intérêt le rapport d'étude sur la gestion des listes de déclaration d'aptitudes (LDA) qui présente le fonctionnement et l'utilisation du Système de gestion des listes de déclaration d'aptitudes (SGLDA).

Le SCT est d'accord avec les recommandations de la Commission et partage les préoccupations d'efficacité et d'efficacités de la Commission concernant les activités de concours et la gestion des LDA qui en découle.

Le SCT constate que plusieurs recommandations font état des lacunes et de la désuétude du SGLDA et font ressortir le bien-fondé d'un nouveau système informatique. Même si la presque totalité des améliorations est souhaitable, il faudra limiter les investissements requis à court terme pour les prévoir dans le cadre de la refonte des systèmes informatiques.

Comme la Commission, le SCT considère que le lancement de nouveaux concours doit s'appuyer sur un processus formel pour vérifier systématiquement la disponibilité des candidats sur LDA, de même que sur les besoins de main-d'œuvre et les perspectives réelles d'embauche. Il prône aussi l'amélioration de la planification des concours à des fins de cohérence et d'efficacité gouvernementale. Le SCT est également d'accord pour évaluer la pertinence de déposer l'ensemble des LDA dans le SGLDA.

Tel que recommandé par la Commission et en concertation avec les ministères et organismes (MO), le SCT élaborera et diffusera une orientation claire sur la gestion de la disponibilité des candidats. Cette orientation doit auparavant faire l'objet d'un examen approfondi pour assurer le respect des diverses réglementations (ex. Charte des droits et libertés de la personne, article 50 de la LFP sur l'impossibilité de rayer le nom sur une LDA, etc.). Une procédure de mise à jour des dossiers des candidats sur LDA comprenant les vérifications liées au décès et au départ à la retraite des employés devrait ainsi être mise en application et d'autres motifs de retrait ou critères de disponibilité pourraient éventuellement être ajoutés par le SCT. De plus, comme le recommande la Commission et pour améliorer la gestion des LDA, les utilisateurs du SGLDA devront être sensibilisés à l'importance de

saisir toutes les informations nécessaires au bon fonctionnement du système, en plus de posséder les connaissances et les habiletés requises.

Le SCT souscrit à la recommandation de ne pas reconduire automatiquement les LDA de recrutement de plus de trois ans si des vérifications à SAGIP confirment qu'elles n'ont jamais servi à des nominations. Le SCT préconise lui aussi une analyse rigoureuse et systématique des LDA en fonction des critères prévus à l'article 37 du *Règlement sur la tenue de concours*. Il projette de revoir les modalités entourant ce processus et d'ajouter des critères d'épuration au besoin.

Le SCT est tout à fait d'accord avec la recommandation d'évaluer les candidats en fonction des exigences requises pour les emplois, au lieu de recourir à un processus d'évaluation uniforme qui ne permet pas une évaluation suffisante des candidats dans le respect de l'article 48 de la *Loi sur la fonction publique*. Il appartiendra à tous les comités d'évaluation et à tous les responsables des concours de s'en assurer.

Également préoccupé par l'attraction des meilleurs talents, le SCT explore la possibilité d'adapter la *Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires* pour améliorer, dans certaines circonstances, la reconnaissance de la formation et de l'expérience requises pour les emplois. Il croit toutefois que la multiplicité des LDA pourra être évitée par une meilleure planification des besoins de main-d'œuvre. De plus, le SCT s'interroge comme la Commission sur le fait que les candidats avec ou sans expérience fassent l'objet des mêmes évaluations alors qu'ils seront appelés à combler des emplois nécessitant des niveaux d'expérience différents.

Le SCT est entièrement d'accord avec la recommandation de la Commission de rendre la recherche des candidats plus conviviale, en améliorant notamment les critères de sélection pour favoriser un meilleur appariement dans le respect des conditions d'admission annoncées dans les appels de candidatures. Il est également d'accord pour éliminer des étapes lorsqu'elles sont inutiles pour la saisie d'informations et pour donner accès à l'appel de candidatures. Il croit cependant que les MO peuvent s'appuyer sur les fonctionnalités du SGLDA qui tiennent déjà compte des informations requises pour respecter les utilisations des LDA prévues à l'appel de candidatures.

---

Le SCT est d'avis que, même si l'accès en ligne au dossier du candidat est une fonctionnalité souhaitable, et d'ailleurs prévue dans le nouveau système informatique, elle n'est pas réalisable à partir du système informatique actuel. De plus, bien que le SCT soit en principe d'accord pour donner accès à des informations statistiques et de gestion, le SGLDA a au départ été conçu uniquement comme support opérationnel pour la gestion des concours réservés aux occasionnels à la suite de l'entrée en vigueur de la qualification unique.

Enfin, le SCT adhère aussi à la recommandation adressée aux MO et au CSPQ d'examiner les cas particuliers qui leur ont été soumis afin d'assurer le respect de la réglementation et croit que l'instauration de nouveaux mécanismes de contrôle et de suivi à l'égard du SGLDA pourrait assurer une meilleure conformité à la réglementation.

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

C'est avec beaucoup d'intérêt que le Centre de services partagés du Québec (CSPQ) a pris connaissance du présent rapport et qu'il formule, à l'invitation de la Commission, ses commentaires. Ces derniers traitent de la planification des concours, de la formation des utilisateurs, de la mise à jour des informations, de la gestion des candidats qui refusent les emplois offerts et de l'ensemble des recommandations.

### **La planification des concours**

Tout comme la Commission, le CSPQ reconnaît l'importance d'analyser l'état des listes de déclaration d'aptitudes (LDA) existantes avant la tenue d'un concours. C'est pourquoi, dans le cadre de son exercice annuel de planification des concours, le CSPQ procède à une analyse systématique des LDA qui sont sous sa responsabilité. Pour ce qui est des concours ministériels, cette analyse relève du ministère ou de l'organisme (MO) concerné.

Toujours en lien avec la planification des concours, la Commission recommande que les LDA de recrutement scolaire de plus de trois ans puissent prendre fin s'il n'y a pas eu de nomination à partir de celle-ci. Le CSPQ partage cet avis puisque le recrutement scolaire se fait chaque année et que les candidats auront probablement acquis des années d'expérience au cours des trois années de validité des listes ; années d'expérience qui ne leur seront pas reconnues lors de la nomination à partir de l'une de ces listes. Toutefois, les orientations à ce sujet devraient être claires afin d'assurer l'équité entre tous les candidats.

La Commission recommande également aux MO et au CSPQ de ne pas prolonger indûment les LDA sous leur responsabilité si aucune nomination n'y a été effectuée, particulièrement celles constituées depuis plus de trois ans. Sur ce volet, le CSPQ est d'avis que les impacts d'une telle décision devraient être davantage approfondis compte tenu notamment du coût lié à la tenue de concours et aux difficultés de recrutement dans certaines classes d'emplois.

## **La formation des utilisateurs**

Le CSPQ reconnaît l'importance que les utilisateurs du système de gestion des listes de déclaration d'aptitudes (SGLDA) puissent bénéficier d'une formation adéquate afin de bien maîtriser les connaissances et les habiletés nécessaires à son bon fonctionnement. Or, il faut souligner qu'au moment de l'implantation du SGLDA en 2001, ce sont plus de 350 personnes qui ont été formées à travers l'ensemble des directions des ressources humaines (DRH) de la fonction publique et que cette formation s'est poursuivie de façon systématique jusqu'en 2003. À la suite de ces formations, les personnes concernées devenaient des « agents formateurs » dans leur MO respectif. Des formations « ad hoc » ont d'ailleurs été tenues dans les MO par ces « agents formateurs » pour lesquels des accès spéciaux à la base de formation du SGLDA ont été accordés. Enfin, le besoin de formation sur le SGLDA se fait principalement sentir depuis quelques années notamment en raison des départs massifs à la retraite et de l'embauche qui s'en suit. À ce titre, une mise à jour du guide des utilisateurs est en cours de réalisation et des sessions de formation seront de nouveau offertes aux MO durant l'année financière 2010-2011 par le CSPQ.

## **La mise à jour des informations**

La mise à jour systématique des informations relatives aux candidats par l'entremise des utilisateurs du SGLDA, soit plus de 600 personnes, est fort difficile. Parmi les recommandations formulées par la Commission, l'une d'elles vise à rendre accessible au candidat un dossier en ligne afin de faciliter la mise à jour de ses coordonnées. Bien que l'idée de la mise en ligne du dossier du candidat soit intéressante et souhaitable, sa réalisation n'est pas réalisable dans le système actuel puisque ce dernier n'est pas conçu dans une technologie web. Toutefois, le CSPQ tient à préciser, qu'en tout temps, les candidats peuvent mettre à jour leur dossier en téléphonant au Centre d'appels au numéro sans frais 1-866-672-3460.

De plus, dans le passé, le CSPQ a mené quelques opérations massives de mises à jour des dossiers des candidats dans certaines classes d'emplois. Il a constaté que les candidats hésitaient à préciser leur disponibilité ou leur non-disponibilité pour certains statuts d'emplois afin de ne pas restreindre leur possibilité d'embauche. Or, dans le cadre de sa

---

nouvelle offre de services, intitulée « Service de référence », le CSPQ a remarqué qu'un candidat était davantage en mesure de spécifier ses intérêts et sa disponibilité réelle et donc de modifier les renseignements liés à son dossier, lorsqu'un emploi lui est offert. Ainsi, le Service de référence fait la mise à jour systématique des dossiers de tous les candidats avec lesquels il communique pour leur offrir un emploi.

### **La gestion des candidats qui refusent les emplois offerts**

Le CSPQ rejoint la Commission sur l'aspect de la gestion des candidats qui refusent, à plusieurs reprises, un emploi ou ceux qui sont impossibles à joindre. Toutefois, une orientation claire devra être donnée à ce sujet afin que chaque candidat soit traité équitablement. De plus, le CSPQ pense qu'une distinction devrait être apportée sur le nombre de refus acceptable en fonction du statut de l'emploi offert soit : régulier ou occasionnel.

### **L'ensemble des recommandations**

En terminant, il importe de souligner que le rapport de la Commission constitue une réflexion importante concernant la gestion des listes de déclaration d'aptitudes. Ainsi, l'ensemble des recommandations seront prises en considération en vue de la mise en place du nouveau système de gestion des ressources, intitulé « SGR3 », portant notamment sur le recrutement et la dotation en ligne. Ce sera l'occasion de revoir en profondeur l'ensemble du SGLDA.



## **9. RÉSUMÉ DES COMMENTAIRES DES MINISTÈRES ET ORGANISMES SÉLECTIONNÉS**

### **Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation**

Selon le Ministère, le rapport apporte un éclairage sur le système actuel de gestion des listes qui nécessite à bien des égards des améliorations pour une meilleure efficacité.

La gestion actuelle des LDA est effectivement un enjeu important pour les ministères et organismes tenant compte des efforts considérables investis pour assurer les emplois à pourvoir.

Deux cas particuliers ont été relevés pour le Ministère lors de cette étude. Ces situations font tout simplement référence à une erreur d'utilisation de listes pour assurer la titularisation des personnes concernées à une date donnée. Les correctifs appropriés n'avaient pas été apportés au SGLDA, tel que fait habituellement. Le Ministère confirme qu'il n'y a pas eu de double titularisation dans ces situations.

### **Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine**

Le Ministère signifie son accord de principe avec les constats et les recommandations de la Commission puisqu'ils convergent avec les préoccupations du Ministère.

En fait, pour offrir une prestation de services de qualité à la population et s'acquitter de sa mission avec efficacité et efficience, la fonction publique québécoise doit recruter du personnel compétent à l'intérieur d'un marché d'employeurs compétitifs et créatifs dans leurs méthodes de recrutement. Dans le contexte actuel de départs massifs à la retraite conjugué à une pénurie de main-d'œuvre, il s'agit donc d'un défi important à relever.

Pour ce faire, la fonction publique doit moderniser son cadre réglementaire en matière d'acquisition de main-d'œuvre ainsi que les processus qui le soutiennent pour se donner les moyens d'être un employeur à l'avant-garde et dynamique. En ce sens, le Ministère souhaite que des actions concrètes découlent de cette étude et que les ministères et organismes soient associés à cette démarche.

## **Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation**

Le Ministère partage en grande partie la vision de la Commission sur l'importance du SGLDA pour l'ensemble de la fonction publique. Il souscrit également à l'importance de la contribution de tous les ministères et organismes au bon fonctionnement de cet outil de travail. Il constate les limites du SGLDA et la nécessité de mettre en place un outil permettant d'utiliser le plein potentiel des LDA. Par ailleurs, le Ministère est d'accord avec l'ensemble des recommandations de la Commission. Toutefois, il a formulé quelques commentaires quant aux éléments qui suivent.

Concernant la recommandation au CSPQ d'établir un processus formel permettant de vérifier systématiquement la disponibilité des candidats sur LDA avant de lancer de nouveaux concours, le Ministère souligne que cette façon de procéder est souhaitable. Toutefois, le processus pour arriver à cette fin lui apparaît lourd. Il craint que la présence de candidats qui n'ont pas le profil souhaité ait pour conséquence de retarder la réalisation de nouveaux concours et l'embauche de ressources compétentes.

Concernant les deux cas particuliers soumis au Ministère, ce dernier affirme que l'examen a été fait et que les nominations en question ne présentent aucune irrégularité. La reconnaissance d'expériences supplémentaires était justifiée par la nature de l'emploi.

En ce qui concerne l'évaluation de la pertinence et la faisabilité de rendre accessible aux candidats leur dossier en ligne, le Ministère croit qu'il serait moins fastidieux de responsabiliser les candidats pour qu'ils mettent eux-mêmes leur dossier à jour à partir d'un dossier en ligne.

Finalement, concernant la formation des utilisateurs du SGLDA, le Ministère est d'avis qu'il serait fortement souhaitable que le CSPQ recommence à donner le soutien aux utilisateurs du SGLDA.

## **Ministère de la Justice**

Selon le Ministère, les constats soulevés par la Commission reflètent la complexité, voire la lourdeur des processus actuels de dotation et du cadre réglementaire qui les soutient. De façon générale, l'étude fait ressortir indéniablement les difficultés que pose la gestion d'une banque de candidatures, à portée gouvernementale, dont la mise à jour ne peut être assurée qu'avec la contribution de nombreux intervenants, qui plus est, celle d'individus externes aux organisations de la fonction publique, le citoyen (la majorité des LDA contenues au système sont issues de concours de recrutement). Aussi, l'ensemble des règles supportant la tenue de concours, la constitution des LDA et la détermination des salaires à l'entrée en fonction dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre ne simplifient en rien la tâche et expliquent en bonne partie les lacunes soulevées : le volume imposant de LDA par classe d'emplois, le nombre croissant de concours, l'inscription d'un candidat sur de multiples listes, etc.

Par ailleurs, les résultats de l'étude apportent un éclairage très utile dans le développement du système de SAGIR et sur des modifications réglementaires souhaitables, notamment, la *Directive concernant le taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires* comme le suggère la Commission.

Cela étant, la contribution du Ministère se situe davantage dans l'usage de bonnes pratiques de gestion des données du système. Bien que des processus internes soient déjà en place, il y a toujours des possibilités d'amélioration et, en ce sens, le Ministère prend note des recommandations de la Commission.

## **Ministère des Ressources naturelles et de la Faune**

Le Ministère est en accord avec les grandes conclusions du rapport et favorable à la majorité des recommandations qui sont formulées, particulièrement celles concernant la recherche de candidats et la révision de la *Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires*. Par ailleurs, la fonction publique étant confrontée à des pénuries de main-d'œuvre et à des difficultés d'attraction importantes dans plusieurs classes d'emplois, il devient nécessaire de revoir les façons de

faire, notamment en matière de gestion des LDA. Également, il est essentiel de posséder une information à jour sur les candidats disponibles et que des actions soient prises pour rendre la recherche de candidats plus efficace pour les utilisateurs. De plus, une révision de la réglementation apparaît incontournable pour pouvoir faire face aux défis actuels en matière d'acquisition de main-d'œuvre.

### **Ministère de la Santé et des Services sociaux**

Le Ministère est en accord avec l'ensemble des recommandations citées au rapport, notamment en ce qui a trait à la recommandation 5 où la Commission recommande au SCT d'examiner la *Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires* pour permettre la reconnaissance de l'expérience pertinente acquise avant l'embauche. Selon le Ministère, non seulement cette recommandation permettrait l'optimisation des LDA, mais elle permettrait également à la fonction publique d'être davantage attrayante pour les candidats potentiels.

De plus, le Ministère souhaite préciser aux lecteurs que depuis 2008, toute nouvelle LDA est dorénavant déposée au SGLDA.

### **Ministère des Transports**

De façon générale, le Ministère est en accord avec le contenu du rapport et les recommandations visant des améliorations souhaitables à la gestion des LDA. Le Ministère croit que l'application des recommandations devrait avoir comme objectif de minimiser la charge de travail des responsables de LDA en permettant des opérations plus conviviales avec le SGLDA. Ainsi, les candidats devraient être responsabilisés dans les opérations de mise à jour des LDA sur le plan de leurs coordonnées, de leurs disponibilités et de l'information relative à la retraite. Le Ministère apporte toutefois quelques précisions quant aux éléments suivants.

Concernant le processus permettant de vérifier systématiquement la disponibilité des candidats sur LDA, le Ministère dit vérifier la disponibilité des candidats sur liste et s'assurer de la nécessité de procéder à l'ouverture de concours.

Concernant le maintien en vigueur des LDA de recrutement scolaire qui n'ont servi à faire aucune nomination et qui datent de plus de trois ans, le Ministère croit, en plus d'y mettre fin, qu'il serait opportun de documenter la problématique et de se questionner sur le fait de faire à nouveau du recrutement dans les classes d'emplois concernées.

Le Ministère est d'accord avec la recommandation visant à revoir la *Directive concernant l'attribution du taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires* pour permettre la reconnaissance de l'expérience acquise avant l'embauche. Il souligne d'ailleurs avoir fait des représentations auprès du Secrétariat du Conseil du trésor à ce sujet.

En ce qui concerne la révision de la façon dont sont évalués les candidats ayant un nombre d'années d'expérience différent, le Ministère ne croit pas qu'il soit nécessaire de procéder de façon systématique à des évaluations différentes lors des concours qui requièrent des années d'expérience. Le choix du candidat sur LDA peut se faire ultérieurement en considérant le profil du candidat en fonction de l'emploi à pourvoir. La pratique actuelle d'évaluation lors de réserves de candidatures au Ministère ne cause pas de difficulté. Lors des concours plus spécifiques, de telles considérations peuvent être requises, tant pour le nombre d'années d'expérience, mais aussi concernant la spécialité et la scolarité particulière. Dans le choix des moyens d'évaluation, le Ministère tient compte des particularités de chacun des concours.

Finalement, en ce qui concerne la formation aux utilisateurs du SGLDA, le Ministère considère très important que celle-ci soit disponible rapidement étant donné la présence importante de nouveaux utilisateurs de ce système dans les ministères et organismes.

### **Régie du bâtiment du Québec**

L'information relative à la Régie du bâtiment du Québec a été transmise par la Direction des ressources humaines du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS), qui agit à titre de Centre interministériel de services partagés pour la Régie.

Le portrait réalisé reflète très bien la situation vécue à la Régie en ce qui a trait à la gestion des LDA et les préoccupations quant à l'amélioration du système de gestion des listes de déclaration d'aptitudes (SGLDA).

Plus particulièrement, les recommandations concernant la révision de la *Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires*, l'amélioration du SGLDA pour qu'il puisse mieux répondre aux besoins des utilisateurs ainsi que l'élaboration et la diffusion, par le SCT et le CSPQ, d'une procédure sur la mise à jour des dossiers des candidats ou sur la façon de gérer la disponibilité de ces derniers sont très pertinentes.

En ce qui concerne les quatre recommandations destinées plus spécifiquement aux ministères et organismes, la Régie partage également le point de vue de la Commission sur la plupart d'entre elles. En effet, il paraît nécessaire d'analyser de façon plus rigoureuse les décisions de prolonger ou non les LDA qui sont sous la responsabilité de la Régie.

La Régie prend bonne note des recommandations contenues dans cette étude et elle entend prendre tous les moyens pour améliorer les pratiques en ce domaine.

### **Société de l'assurance automobile du Québec**

La Société de l'assurance automobile du Québec est en accord avec l'ensemble des recommandations contenues dans le rapport d'étude portant sur la gestion des listes de déclaration d'aptitudes. Les recommandations visent une meilleure utilisation et une optimisation du système actuel dans l'attente du système SAGIR, dont le développement pourrait être inspiré par lesdites recommandations.

Plus précisément et à la lumière du présent rapport, la recommandation portant sur la *Directive sur l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires*, permettant la reconnaissance de l'expérience, pourrait renforcer l'attraction auprès des candidats et également, peut-être, diminuer la tenue de concours avec exigences additionnelles et en simplifier la gestion.