

Commission de la fonction publique

**RAPPORT DU SUIVI
DE LA VÉRIFICATION
DE L'ACCÈS AUX EMPLOIS
DANS LA FONCTION PUBLIQUE**

AVRIL 2011

Rédaction

Valérie Fortin
Cynthia Tremblay

Sous la supervision de

Danielle Beaulieu, chef d'équipe
Anne Gosselin, 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

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 – 2011

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

ISBN 978-2-550-61813-3 (version imprimée)

ISBN 978-2-550-61814-0 (version PDF)

Gouvernement du Québec, 2011

TABLE DES MATIÈRES

FAITS SAILLANTS	1
1. INTRODUCTION	7
2. OBJECTIF ET PORTÉE DU SUIVI DE LA VÉRIFICATION	8
2.1 Objectif.....	8
2.2 Portée.....	8
3. RÉSUMÉ DE LA VÉRIFICATION DE 2007	10
3.1 Seuils de passage	10
3.2 Évaluation additionnelle	11
4. APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DE LA VÉRIFICATION DE 2007	12
4.1 Respect des seuils de passage recommandés.....	12
4.2 Justification par écrit de la réduction des seuils de passage.....	18
4.3 Documentation des entrevues d'embauche.....	24
4.4 Évaluation additionnelle	28
4.5 Guide d'entrevue d'embauche	39
5. CONCLUSION	43
6. COMMENTAIRES DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES CONCERNÉS PAR LES RECOMMANDATIONS	45
7. COMMENTAIRES DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC	55
8. COMMENTAIRES DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR	57
ANNEXE 1 : Tableau-synthèse des recommandations émises lors de la vérification de 2007 et leur application en 2011	59
ANNEXE 2 : Principales variations entre les données et constats de la vérification de 2007 et le suivi de 2011	61

Sigles utilisés dans ce rapport

CARRA	Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances
CLP	Commission des lésions professionnelles
CSPQ	Centre de services partagés du Québec
CSST	Commission de la santé et de la sécurité du travail
LDA	Liste de déclaration d'aptitudes
MAMROT	Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire
MDEIE	Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
MELS	Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
MESS	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
MRNF	Ministère des Ressources naturelles et de la Faune
MSP	Ministère de la Sécurité publique
MTQ	Ministère des Transports du Québec
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
RBQ	Régie du bâtiment du Québec
VGQ	Vérificateur général du Québec

FAITS SAILLANTS

Le suivi de la vérification de l'accès aux emplois dans la fonction publique avait pour but de faire un constat sur l'application des recommandations émises par la Commission de la fonction publique (Commission) dans son rapport de vérification de 2007. Ces recommandations touchaient les seuils de passage des examens lors de concours de recrutement ainsi que l'entrevue d'embauche, c'est-à-dire l'entrevue permettant à une personne déclarée apte à la suite d'un concours d'être sélectionnée pour pourvoir à un emploi donné.

Plus précisément, la Commission recommandait de respecter les seuils de passage recommandés par les concepteurs d'examens et, lorsqu'il y a lieu, de justifier la modification de ces seuils.

En ce qui concerne les entrevues d'embauche, la Commission recommandait, d'une part, de les documenter de manière à pouvoir en rendre compte et, d'autre part, de ne pas procéder à une évaluation additionnelle des connaissances, des expériences ou des aptitudes requises pour l'emploi qui ont déjà été évaluées, ou qui auraient dû l'être, lors du concours. Également, la Commission avait recommandé au Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) de produire et de diffuser un guide sur ce qui peut, et ne peut, être fait au moment du choix des personnes inscrites sur une liste de déclaration d'aptitudes.

Le présent suivi porte sur les nominations à des emplois réguliers effectuées du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2010, et issues de concours tenus après le 31 mai 2007. Pour ce faire, un échantillon de 118 personnes, réparties dans 12 ministères et organismes, a été sélectionné.

Les seuils de passage

Il est généralement admis que le seuil de passage recommandé par le concepteur d'examen correspond au niveau de compétence auquel on doit s'attendre pour qu'un candidat réponde raisonnablement aux exigences de

l'emploi. Il en va du respect du principe de sélection au mérite sur lequel repose la dotation des emplois dans la fonction publique.

La Commission a constaté que les ministères et organismes vérifiés ont respecté dans une proportion beaucoup plus importante les seuils de passage recommandés par les concepteurs d'examens. En effet, la réduction des seuils est passée de 61 %, en 2007, à 20 % dans le présent suivi. Il n'en demeure pas moins que la réduction des seuils de passage recommandés continue de préoccuper la Commission, puisqu'une telle réduction pourrait constituer, au moment de l'embauche, un compromis sur la compétence des candidats.

Quant à la justification de la baisse des seuils de passage sous le seuil de passage recommandé, la Commission a analysé deux volets. Le premier volet consistait à vérifier si la réduction des seuils était justifiée par écrit dans le dossier de concours. À ce sujet, elle a observé que seulement 40 % des dossiers contenaient cette information. Dans le second volet, elle a vérifié si la justification fournie, au moment du concours ou lors de ce suivi, était appropriée. Pour ce faire, elle s'est référée à l'article 28 du *Règlement sur la tenue de concours* dans lequel quatre critères doivent être considérés lorsqu'il y a modification de seuils :

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

La Commission a constaté que 3 des 20 réductions n'étaient pas correctement justifiées, soit 15 %. Elle est d'avis que la rigueur apportée à la justification de la modification des seuils devra être accentuée.

Les entrevues d'embauche

De toute évidence, les recommandations à l'égard des entrevues d'embauche sont les moins respectées. Seulement 54 % des questionnaires d'entrevue d'embauche étaient disponibles, ce qui constitue une légère amélioration comparativement à 2007, où moins de 50 % des entrevues étaient documentées. La Commission rappelle qu'il est de la responsabilité des gestionnaires de documenter les entrevues d'embauche et de conserver ces documents, et ce, pour répondre à leurs obligations en matière de reddition de comptes comme le prévoit la *Loi sur la fonction publique*.

De plus, la Commission déplore que des personnes déjà déclarées aptes aient dû répondre à nouveau à des questions ayant pour but d'évaluer des connaissances, des expériences et des aptitudes. En effet, les 38 entrevues accessibles pour le suivi comportaient de l'évaluation additionnelle, à des degrés différents. Une analyse plus exhaustive a permis à la Commission de constater que 20 d'entre elles (53 %) portaient sur au moins un critère d'aptitude déjà évalué lors du concours par des examens du Centre de services partagés du Québec (CSPQ), ce qui constitue non seulement de l'évaluation additionnelle, mais, de surcroît, de la double évaluation.

Bref, force est de constater que l'entrevue d'embauche est un sujet mal compris des gestionnaires. Qui plus est, des gestionnaires ajoutent des examens écrits, oraux ou pratiques pour évaluer des critères spécifiques – qualité du français, capacité d'analyse, habiletés mathématiques – sans même en avoir discuté avec leur direction des ressources humaines. À ce sujet, la Commission a noté que la sélection des agents de secrétariat est problématique parce que plusieurs ministères et organismes ont évalué la connaissance du français en entrevue d'embauche, alors que cela avait été fait par un examen écrit lors du concours tenu par le CSPQ, ce qui constitue, encore une fois, de la double évaluation.

Globalement, la Commission observe que la situation concernant les entrevues d'embauche s'est détériorée, puisque le taux d'évaluation additionnelle est passé de 38 % à 100 %. De plus, les ministères et organismes ont continué d'utiliser

des examens supplémentaires pour évaluer des connaissances et des aptitudes dans une proportion similaire (19 %) à celle de la vérification de 2007 (17 %). Selon la Commission, l'une des façons d'éviter l'évaluation additionnelle serait de connaître non seulement les critères d'évaluation, mais aussi les résultats qu'ont obtenus à des concours des candidats déclarés aptes, ce qui permettrait une meilleure adéquation de ces derniers aux emplois à pourvoir. Une autre avenue possible serait de tenir des concours particuliers à partir d'une réserve de candidatures, ou encore d'utiliser davantage de moyens éliminatoires lors des concours afin de mieux répondre aux besoins des ministères et organismes.

Dans son rapport de vérification de 2007, la Commission avait recommandé au SCT de produire et de diffuser un guide pour soutenir les gestionnaires et les directions des ressources humaines lors des entrevues d'embauche, afin que les valeurs et les principes fondamentaux de la fonction publique soient respectés. Au moment de la période visée par le suivi, le SCT n'avait toujours pas produit le guide en question. Toutefois, celui-ci a été réalisé et diffusé en février 2011 auprès des ministères et organismes afin que ces derniers l'acheminent à leurs gestionnaires. La Commission a pris connaissance du guide et elle considère que cet outil, tant pratique que pédagogique, sera utile aux gestionnaires et aux directions des ressources humaines, afin d'éviter l'évaluation additionnelle dans les entrevues d'embauche, en autant qu'ils se l'approprient et le mettent en application.

Devant les constats émis dans le présent rapport,

la Commission réitère les recommandations formulées en 2007 et en émet de nouvelles aux ministères et organismes concernés, incluant le CSPQ lorsqu'il y a lieu.

- Respecter, pour chaque examen, le seuil de passage recommandé par le concepteur et, au moment du concours, justifier par écrit chaque réduction de seuil en fonction des critères du *Règlement sur la tenue de concours*.

-
- Documenter leurs entrevues d'embauche de manière à pouvoir en rendre compte, et conserver ces documents pendant quatre ans.
 - Ne pas procéder à une évaluation additionnelle de connaissances, d'expériences ou d'aptitudes pendant l'entrevue d'embauche.
 - S'assurer que les directions des ressources humaines soutiennent davantage les gestionnaires dans leurs processus d'embauche, et qu'elles les informent des critères évalués lors du concours.
 - Ne pas administrer d'examens supplémentaires écrits, oraux ou pratiques, après la constitution d'une liste de déclaration d'aptitudes.
 - Évaluer la pertinence de tenir des concours particuliers à partir de réserves de candidatures afin de mieux répondre à leurs besoins.
 - Évaluer la pertinence d'utiliser davantage de moyens d'évaluation éliminatoires dans des concours de recrutement ou des réserves de candidatures.
 - S'assurer que leurs directions des ressources humaines forment les gestionnaires sur les principes et les balises qui encadrent les entrevues d'embauche.

La Commission recommande au SCT :

- de permettre, aux gestionnaires ayant des emplois à pourvoir, l'accès aux résultats d'examens.

La Commission recommande au CSPQ :

- de revoir l'approche d'évaluation utilisée pour des concours d'agent de secrétariat.

1. INTRODUCTION

En vertu de la *Loi sur la fonction publique*, sauf exception, le recrutement dans la fonction publique s'effectue par voie de concours. Ces concours visent à pourvoir des emplois occasionnels et réguliers. La personne intéressée à obtenir un emploi dans la fonction publique doit ainsi soumettre sa candidature à un concours.

Si elle satisfait aux conditions d'admission, elle est convoquée à une procédure d'évaluation composée d'un ou de plusieurs examens. Ces examens visent à s'assurer que les candidats possèdent les connaissances, les expériences ou les aptitudes requises pour les emplois visés.

Si la personne réussit ces examens, son nom est inscrit sur une liste de déclaration d'aptitudes où figurent les noms de toutes les personnes ayant réussi le concours. Les listes de déclaration d'aptitudes sont valides pendant un an et peuvent être prolongées au besoin.

Lorsque les ministères et organismes souhaitent pourvoir à un emploi, ils consultent les listes de déclaration d'aptitudes et sélectionnent les personnes dont le profil correspond à leurs besoins. Ils peuvent alors les convoquer à une entrevue d'embauche en vue de faire leur choix.

Il convient de rappeler que, dans le contexte de la modernisation de l'État, le gouvernement a entrepris de modifier le cadre de gestion des ressources humaines, notamment en ce qui concerne le processus de tenue de concours et, le 11 mai 2005, l'Assemblée nationale du Québec a adopté la loi créant le Centre de services partagés du Québec (CSPQ). Les concours de recrutement aux conditions minimales d'admission y ont été regroupés en grande partie. Le président du Conseil du trésor a ainsi délégué des activités de tenue de concours au CSPQ et les ministères et organismes ne tiennent généralement pas de concours de recrutement aux conditions minimales d'admission.

2. OBJECTIF ET PORTÉE DU SUIVI DE LA VÉRIFICATION

2.1 Objectif

L'objectif du suivi de la vérification de l'accès aux emplois dans la fonction publique est d'évaluer le degré d'application des recommandations émises lors de la vérification de 2007.

2.2 Portée

Le présent suivi porte sur les nominations à des emplois réguliers effectuées du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2010. Parmi les 1 609 nominations effectuées au cours de cette période, un échantillon aléatoire de 118 personnes, réparties dans 12 ministères et organismes, a été retenu. Ces personnes ont été nommées à la suite de 71 concours tenus après le 31 mai 2007, soit après la vérification initiale. De ces 71 concours, 41 ont été tenus par le CSPQ et 30 par d'autres ministères et organismes. Au total, 101 examens ont été utilisés.

Les douze ministères et organismes concernés sont :

- la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA);
- la Commission des lésions professionnelles (CLP);
- la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST);
- le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT);
- le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE);
- le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS);
- le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS);
- le ministère des Ressources naturelles et de la Faune (MRNF);
- le ministère de la Sécurité publique (MSP);

- le ministère des Transports du Québec (MTQ);
- la Régie du bâtiment du Québec (RBQ);
- le Vérificateur général du Québec (VGQ).

Deux organismes centraux ont aussi fait l'objet de ce suivi de vérification : le CSPQ, puisque c'est l'organisme qui est généralement responsable de la tenue de concours interministériels de recrutement aux conditions minimales d'admission, et le SCT parce qu'une recommandation lui avait été adressée en 2007.

Le suivi porte sur les mêmes catégories d'emplois qu'en 2007, soit le personnel professionnel et le personnel de bureau, techniciens et assimilés.

3. RÉSUMÉ DE LA VÉRIFICATION DE 2007

En 2007, la Commission de la fonction publique (Commission) a produit le *Rapport de vérification de l'accès aux emplois dans la fonction publique*, lequel a donné lieu à quatre recommandations adressées aux ministères et organismes qui ont fait l'objet de la vérification, ainsi qu'au SCT.

Lors de la vérification initiale, l'échantillon sélectionné comprenait 174 nominations à des emplois réguliers, réparties dans 44 ministères et organismes. La Commission avait vérifié notamment les seuils de passage lors des concours, ainsi que les entrevues d'embauche auxquelles les candidats avaient participé une fois déclarés aptes.

3.1 Seuils de passage

Les procédures d'évaluation utilisées lors des concours comportaient le plus souvent deux ou trois examens qui mesuraient des habiletés de base requises pour la classe d'emplois.

Il est généralement admis que le seuil de passage recommandé par le concepteur correspond au niveau de compétence auquel on doit s'attendre pour qu'un candidat réponde raisonnablement aux exigences de l'emploi. Ainsi, la Commission était préoccupée par la fréquence de réduction des seuils de passage recommandés.

Pour l'ensemble des ministères et organismes (incluant le SCT), 61 % des seuils de passage retenus étaient inférieurs à ceux recommandés par les concepteurs d'examens. Ces réductions allaient jusqu'à 10 %.

3.2 Évaluation additionnelle

La vérification avait également permis d'observer une pratique contraire au cadre normatif : des évaluations additionnelles portant sur des connaissances, des expériences ou des aptitudes requises pour l'emploi avaient été effectuées lors des entrevues d'embauche, c'est-à-dire après l'inscription des candidats sur la liste de déclaration d'aptitudes.

La Commission avait alors analysé 40 entrevues d'embauche effectuées à la suite de concours tenus par le SCT et par les ministères et organismes. Dans 15 de ces 40 entrevues, soit 38 % des cas, les ministères et organismes avaient fait des évaluations additionnelles portant sur des connaissances, des expériences ou des aptitudes requises pour l'emploi.

Par ailleurs, dans plus de la moitié des entrevues d'embauche ayant précédé les 174 nominations à l'étude, les ministères et organismes n'ont pas été en mesure de fournir la documentation pertinente, que ce soit le guide de l'entrevue ou des notes sur les questions posées.

En conséquence, lors de sa vérification de 2007, la Commission a émis trois recommandations aux ministères et organismes au regard des seuils de passage, de l'évaluation additionnelle lors de l'entrevue d'embauche et de la documentation de ces entrevues. Une recommandation a également été adressée au SCT en vue de produire et de diffuser un guide sur ce qui peut, et ne peut, être fait pendant l'entrevue d'embauche. C'est dans ce contexte que la Commission a analysé le degré d'application des recommandations de 2007 dont voici les résultats.

4. APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DE LA VÉRIFICATION DE 2007

4.1 Respect des seuils de passage recommandés

Tout examen utilisé dans un concours doit avoir un seuil de passage recommandé par son concepteur. Habituellement, ce seuil correspond à la compétence minimale qu'un candidat doit démontrer pour qu'il réponde aux exigences de l'emploi.

Ainsi, lorsque les membres de comités d'évaluation diminuent les seuils de passage, ils vont à l'encontre de ce qui est proposé par les concepteurs d'examens. Par le fait même, cette pratique comporte un risque sur la garantie de compétence qui constitue l'une des valeurs fondamentales de la *Loi sur la fonction publique*.

La modification des seuils de passage n'est pas interdite en soi. Par contre, lorsqu'ils sont modifiés, certains éléments doivent être pris en compte. Ainsi, comme le prévoit l'article 28 du *Règlement sur la tenue de concours*, les quatre critères suivants doivent être considérés pour la détermination du seuil de passage d'un moyen d'évaluation :

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

Dans son rapport de mai 2007, la Commission faisait, aux ministères et organismes concernés, la recommandation suivante :

« Respecter les seuils de passage recommandés par le concepteur, à moins de circonstances exceptionnelles, et que chaque réduction du seuil soit justifiée par écrit par le comité d'évaluation ou la personne autorisée à le faire. »

Cette recommandation s'adressait également au SCT, qui était responsable de la tenue de concours interministériels. Cette responsabilité est maintenant déléguée au CSPQ.

Bien que les seuils de passage puissent également être modifiés à la hausse et qu'une justification soit requise à cet effet, il importe de souligner que, dans ce suivi, la Commission s'est intéressée uniquement à la baisse des seuils de passage qui était visée par la recommandation.

Approches d'évaluation

Dans un concours, il existe deux façons de procéder à l'évaluation : l'approche éliminatoire et l'approche compensatoire. Indépendamment de l'approche retenue, les seuils de passage doivent être fixés pour chaque examen, comme il est mentionné dans l'article 28 du *Règlement sur la tenue de concours*.

Une procédure d'évaluation est éliminatoire lorsqu'un candidat doit réussir chacun des moyens d'évaluation (examens écrits, oraux ou pratiques) qui la composent, c'est-à-dire obtenir le seuil de passage déterminé. Ainsi, un candidat ayant échoué une première étape d'évaluation ne peut être considéré pour la seconde. Tel que le stipule l'article 29 du *Règlement sur la tenue de concours*, en procédure d'évaluation éliminatoire : « L'obtention par une personne d'un résultat inférieur à un seuil de passage entraîne son élimination du concours. »

L'approche éliminatoire a été retenue pour 30 des 101 examens à l'étude.

Une procédure d'évaluation est compensatoire lorsqu'elle utilise un seuil de passage global pour le comparer au total des résultats obtenus par les candidats aux différents moyens d'évaluation, afin de déterminer s'ils obtiennent la note de passage requise.

L'approche compensatoire a été la plus largement retenue, soit pour 71 des 101 examens à l'étude.

Réduction des seuils de passage sous le seuil recommandé

Le tableau suivant présente la fréquence de réduction des seuils de passage sous le seuil recommandé dans les procédures d'évaluation éliminatoires et compensatoires.

Il convient de signaler l'absence de la CLP, du MAMROT et du MDEIE dans ce tableau, puisque les nominations qu'ils ont effectuées n'étaient pas issues de leurs propres concours, mais de concours interministériels tenus par le CSPQ. Ils feront l'objet du deuxième volet de la vérification portant sur l'entrevue d'embauche.

Constats

Tableau 1

Nombre d'examens dont le seuil de passage a été réduit lors de procédures d'évaluation éliminatoires et compensatoires, sur le total des examens utilisés dans les concours ou réserves de candidatures

	CARRA	CSPQ	CSST	MELS	MESS	MRNF	MSP	MTQ	RBQ	VGQ	Total
Approche éliminatoire	0/2	s. o.	4/12	1/2	s. o.	1/1	4/9	0/2	s. o.	0/2	10/30 33 %
Approche compensatoire	s. o.	3/57	0/2	0/2	2/4	s. o.	s. o.	3/4	2/2	s. o.	10/71 14 %
Total	0/2	3/57	4/14	1/4	2/4	1/1	4/9	3/6	2/2	0/2	20/101 20 %

s. o. : sans objet

La Commission constate que la CARRA et le VGQ ont respecté les seuils de passage recommandés par les concepteurs d'examens.

Globalement, indépendamment de l'approche d'évaluation retenue, la Commission constate que des 101 examens à l'étude, 20 (20 %) ont vu leurs seuils abaissés. Si l'on se reporte à la vérification de 2007, il s'agit d'une amélioration substantielle puisque la réduction des seuils atteignait alors 61 %.

Les ministères et l'organisme où les seuils de passage ont le plus souvent été abaissés sont la RBQ (2 sur 2), le MESS (2 sur 4) et le MTQ (3 sur 6).

Approche éliminatoire

En ce qui concerne l'approche d'évaluation éliminatoire, la Commission observe qu'il y a eu diminution des seuils de passage de 10 examens sur 30, soit 33 % des cas. En adoptant cette approche, le ministère ou l'organisme indique qu'il n'acceptera aucun compromis sur la compétence des candidats quant aux critères évalués. Il semble donc contradictoire d'abaisser le seuil de passage par la suite.

De façon plus spécifique, le taux de réduction des seuils de passage retenus par les quatre ministères et organismes concernés (CSST, MELS, MRNF et MSP) a varié entre 1 et 10 % par rapport aux seuils recommandés par les concepteurs.

Si l'on se réfère aux résultats de la vérification de 2007, la baisse des seuils de passage dans une approche éliminatoire est passée de 42 % (10/24) à 33 % (10/30) pour l'ensemble des ministères et organismes. Il s'agit donc d'une légère amélioration. Il n'en demeure pas moins que la réduction des seuils de passage recommandés est encore fréquente et continue de préoccuper la Commission.

Approche compensatoire

Dans l'approche d'évaluation compensatoire, les seuils de passage ont été abaissés pour 10 des 71 examens à l'étude, ce qui représente 14 % des cas.

Comparativement au seuil recommandé, les réductions accordées par les quatre ministères et organismes concernés (CSPQ, MESS, MTQ et RBQ) se situaient entre 0,4 % et 5,8 %.

Si l'on se réfère aux résultats de la vérification de 2007, il s'agit d'une amélioration substantielle puisque la baisse des seuils de passage est passée globalement de 69 % (42/61) à 14 % (10/71). La Commission

constate notamment que le CSPQ n'a diminué les seuils de passage que dans 5 % des cas (3/57), alors que le SCT avait recouru à cette pratique dans 61 % des cas (25/41) en 2007, ce qui constitue une nette amélioration.

La Commission a également observé que l'établissement du seuil de passage global, lors d'une procédure d'évaluation compensatoire, n'était pas toujours fait de façon adéquate. Le seuil de passage global doit être établi en tenant compte des seuils recommandés par les concepteurs pour chacun des moyens d'évaluation utilisés dans un concours. Or, certains ministères et organismes ont diminué le seuil global de la procédure d'évaluation compensatoire, sans toutefois appliquer la diminution du seuil à l'un ou l'autre des examens faisant partie d'un concours. Cette pratique observée au CSPQ (2 concours sur 41), au MESS (4 concours issus d'une même réserve) et au MTQ (2 concours issus d'une même réserve) n'est pas appropriée, puisque le concepteur a recommandé, pour chaque examen, un seuil de passage correspondant à une compétence minimale. Lorsqu'il modifie son seuil global, le ministère ou l'organisme ne sait pas exactement sur quel critère d'évaluation il a concédé une baisse de compétence. Il est donc important que la baisse soit établie en fonction de chacun des examens, peu importe l'approche d'évaluation retenue, comme le prévoit l'article 28 du *Règlement sur la tenue de concours*, qui spécifie que quatre critères doivent être considérés pour la détermination du seuil de passage, et ce, pour chaque moyen d'évaluation.

Dans les quatre situations où un seuil global a été appliqué, la Commission n'a pas été en mesure de statuer sur le nombre exact d'examens où le seuil de passage a été abaissé. Pour le tableau 1, elle a donc comptabilisé un seul examen lorsque le seuil avait été diminué, bien que la réalité puisse être différente.

4.2 Justification par écrit de la réduction des seuils de passage

Le deuxième volet de la recommandation concernant les seuils de passage vise la justification, par écrit, de la réduction des seuils au moment du concours. Ainsi, dans la vérification de 2007, la Commission recommandait : « [...] **que chaque réduction du seuil soit justifiée par écrit par le comité d'évaluation ou la personne autorisée à le faire.** »

Constats

Tableau 2

Nombre de justifications faites par écrit, de la réduction des seuils de passage d'examens au moment du concours

	CSPQ	CSST	MELS	MESS	MRNF	MSP	MTQ	RBQ	Total
Nombre de réductions justifiées par écrit	0/3	0/4	0/1	1/2	1/1	4/4	0/3	2/2	8/20 40 %

La Commission souligne que seuls le MRNF, le MSP et la RBQ ont justifié par écrit, lors du concours, toutes les réductions de leurs seuils de passage.

Elle observe toutefois que la moitié des ministères ou organismes n'ont pas ou peu justifié, par écrit, la réduction des seuils de passage dans le dossier de concours. De façon plus spécifique, 60 % (12/20) des réductions n'ont pas été documentées lors du concours.

Appréciation de la justification de la réduction des seuils de passage

Étant donné que la Commission n'avait pas à sa disposition toutes les données nécessaires pour apprécier la justification de la réduction des

seuils de passage sous le seuil recommandé, elle a consulté à nouveau les responsables des dossiers de concours, afin d'avoir plus de précisions sur les éléments ayant conduit à la baisse des seuils.

La Commission a apprécié les décisions qui ont été prises, en fonction des quatre critères spécifiés à l'article 28 du *Règlement sur la tenue de concours*.

La Commission a ainsi vérifié, pour les 20 examens dont les seuils de passage ont été abaissés, dans quelle mesure cette baisse avait été justifiée correctement. Le tableau 3 présente les résultats de cette analyse.

Constats

Tableau 3

Appréciation de la justification des réductions des seuils de passage appliquées dans 20 examens, par ministère et organisme

	CSPQ	CSST	MELS	MESS	MRNF	MSP	MTQ	RBQ	Total
Réduction justifiée	2/3	4/4	0/1	1/2	1/1	4/4	3/3	2/2	17/20 85 %
Réduction non justifiée	1/3	0/4	1/1	1/2	0/1	0/4	0/3	0/2	3/20 15 %

Globalement, 85 % des réductions des seuils de passage étaient justifiées. La CSST, le MRNF, le MSP, le MTQ et la RBQ ont justifié toutes leurs réductions en fonction des quatre critères de l'article 28 du *Règlement sur la tenue de concours*.

À la CSST, deux concours où les seuils de passage de quatre examens ont été abaissés concernaient des emplois de conseiller en réadaptation et d'agent d'indemnisation. La CSST a expliqué que l'embauche se faisait généralement au sein de l'équipe SWAT, une équipe composée de personnes attirées aux remplacements dans les 21 bureaux régionaux lors de départs, de congés de maladie ou de maternité, et de surcroît de travail. Ces emplois, généralement occasionnels, requièrent une grande mobilité, ce qui contribue à rendre le recrutement plus difficile. Par exemple, pour un emploi d'agent d'indemnisation, 90 invitations ont été envoyées à partir de plusieurs listes de déclaration d'aptitudes, mais seulement neuf personnes ont démontré leur intérêt. La CSST ajoute qu'il est nécessaire d'avoir un nombre suffisant de candidats déclarés aptes dans l'ensemble de la province parce qu'il y a des emplois de conseiller en réadaptation et d'agent d'indemnisation dans 21 directions régionales. Pour ces raisons, la Commission a considéré que les réductions de seuils de passage sous le seuil recommandé étaient justifiées.

Au MRNF, il s'agit d'un examen pour un concours d'ingénieur forestier. La baisse du seuil a permis d'ajouter sept candidats sur la liste de déclaration d'aptitudes afin de combler les besoins en région, ce que la Commission a considéré justifié. Le Ministère a démontré que, dans certaines régions, il n'y avait pas un nombre suffisant de candidats déclarés aptes. Ainsi, la réduction du seuil de passage a permis à un ou deux candidats de plus d'être déclarés aptes, notamment dans les régions de l'Abitibi, de l'Outaouais et de la Mauricie.

Au MSP, il s'agissait de concours d'enquêteur en déontologie et d'agent de probation. Dans le premier cas, il y avait quatre emplois à pourvoir, et la réduction des seuils de passage des deux examens a permis à trois personnes d'être déclarées aptes. Le nombre d'emplois à pourvoir a été la justification fournie par le MSP, et la Commission a considéré les réductions des seuils de passage justifiées. Pour le concours d'agent de probation, le MSP a réduit les seuils de passage de deux

examens afin d'obtenir 81 candidats de plus sur la liste de déclaration d'aptitudes, alors que le nombre d'emplois à pourvoir était estimé à plus de 50. Puisque le MSP a bien documenté ses démarches en élaborant divers scénarios, et que les quatre critères de l'article 28 ont été considérés lors de la prise de décision de réduire les seuils de passage, la Commission a considéré les réductions justifiées.

De son côté, le MTQ a expliqué que les deux concours de technicien en travaux publics nécessitaient une réduction des seuils de passage des examens en raison de la rareté de la main-d'œuvre et des besoins régionaux. D'ailleurs, des réserves de techniciens en travaux publics sont constituées de façon continue tout au long de l'année, car le MTQ n'arrive pas à combler tous ses emplois vacants. La Commission a déterminé que cette justification était adéquate. Pour le troisième concours, celui d'évaluateur agréé, la rareté de la main-d'œuvre a aussi été la raison fournie par le Ministère pour réduire le seuil de passage d'un examen. Le MTQ a été en mesure de démontrer la rareté de la main-d'œuvre et a d'ailleurs fourni à la Commission le nombre d'emplois à pourvoir pour cette classe d'emplois. Elle a donc considéré cette justification comme étant adéquate.

Dans le cas de la RBQ, le concours comportant des réductions de seuils de passage était celui d'inspecteur en santé et sécurité. La Régie a expliqué que plusieurs de ces emplois sont vacants, que le nombre d'emplois à pourvoir était estimé entre 20 et 30 et qu'elle songe à faire des réserves continues. Elle a réduit les seuils des deux examens qui composaient la procédure d'évaluation, ce qui a permis d'ajouter 13 personnes sur la liste de déclaration d'aptitudes, pour un total de 47 candidats déclarés aptes. La Commission a considéré ces réductions de seuils de passage justifiées.

Le CSPQ a réduit les seuils de passage de deux examens, dans des concours tenus pour le MRNF, concernant des emplois de biologiste et d'ingénieur forestier. C'est en raison du nombre d'emplois en région

que les seuils recommandés ont été abaissés, ce que la Commission a considéré justifié. Quant au troisième concours, celui d'agent de secrétariat au recrutement collégial, la Commission a conclu que la réduction du seuil de passage était non justifiée. Le seuil de passage d'un examen a été baissé de 5 %, alors que la moyenne des résultats des candidats était supérieure au seuil de passage recommandé. Le CSPQ a expliqué que la baisse était justifiée par un besoin important de ressources, des difficultés de recrutement et une rareté de la main-d'œuvre dans ce secteur d'activités. Bien que la Commission reconnaisse la présence de certaines difficultés de recrutement, elle est d'avis que le CSPQ ne s'est pas acquitté correctement de ses responsabilités au regard de l'article 28 du *Règlement sur la tenue de concours*. Il est étonnant que le CSPQ n'ait pas été en mesure de documenter le nombre d'emplois à pourvoir, alors qu'il lançait un concours de recrutement collégial d'envergure.

Le MELS a réduit de 2 % le seuil de passage d'un examen pour des emplois de spécialiste en éducation, ce qui a permis d'ajouter 27 personnes sur la liste de déclaration d'aptitudes, augmentant ainsi à 214 le nombre de personnes déclarées aptes. Alors que le nombre prévu d'emplois à pourvoir s'élevait à 30 pour 3 ans, cela ne justifie pas pour autant la réduction des seuils de passage puisque, selon la Commission, le bassin de candidats aptes était déjà suffisant.

Dans un concours d'agent d'aide socio-économique, le MESS a réduit d'un point le seuil de passage d'un examen. Cette réduction a permis d'ajouter 10 candidats aux 291 inscrits sur la liste de déclaration d'aptitudes. Le nombre prévu d'emplois à pourvoir était de plus ou moins 210. Comme le Ministère a pris en considération les quatre critères du *Règlement sur la tenue de concours*, la Commission considère que cette réduction est justifiée. Pour le deuxième concours, le MESS a réduit de 5,8 % le seuil de passage d'un examen d'une réserve de candidatures pour des emplois de conseiller aux entreprises. Il a ainsi pu ajouter 61 candidats sur les 11 listes de déclaration

d'aptitudes concernées, alors que le nombre de candidats avant la réduction était de 189. Le Ministère n'a pu fournir le nombre d'emplois à pourvoir, alors que cette information doit être prise en considération lors d'une réduction de seuil de passage, tel que le stipule l'article 28 du *Règlement sur la tenue de concours*. Pour cette raison, la Commission conclut que cette réduction du seuil de passage n'était pas justifiée.

De toute évidence, le nombre d'emplois à pourvoir constitue l'élément le plus souvent absent des raisons visant à expliquer la baisse des seuils de passage recommandés. En effet, l'absence de cette donnée révèle que le CSPQ et le MESS, qui se rangent parmi ceux qui n'ont pas pu justifier la baisse des seuils de passage des examens utilisés, n'avaient pas cette donnée avant de tenir leurs concours. La Commission considère que la baisse des seuils de passage perd tout son sens si cette information n'est pas connue des responsables de concours. Plus généralement, elle a du mal à comprendre comment un concours peut être planifié si cette donnée n'est pas disponible au moment de son lancement.

Bref, les motifs avancés pour réduire les seuils de passage de 3 examens sur 20 (15 %) n'étaient pas justifiés. Bien que la Commission ne puisse faire des comparaisons avec la vérification de 2007 où cet élément n'avait pas été évalué, elle considère que les ministères et organismes devraient appliquer plus de rigueur dans la justification de la baisse des seuils de passage en documentant, dans le dossier de concours, les raisons qui ont motivé cette décision.

Malgré que la situation au regard des seuils de passage se soit améliorée, la Commission croit opportun de réitérer la recommandation portant sur les seuils de passage puisque le problème est encore présent.

Recommandation

Recommandation 1

La Commission recommande aux ministères et organismes concernés, incluant le CSPQ, de respecter, pour chaque examen, le seuil de passage recommandé par le concepteur et, au moment du concours, de justifier par écrit chaque réduction de seuil en fonction des critères du *Règlement sur la tenue de concours*.

4.3 Documentation des entrevues d'embauche

L'entrevue d'embauche a pour but de vérifier dans quelle mesure les personnes déclarées aptes à la suite d'un concours correspondent au profil de l'emploi à pourvoir. Elle fait partie du processus de dotation, après la constitution de la liste de déclaration d'aptitudes qui répertorie les candidats déclarés aptes après avoir passé et réussi divers moyens d'évaluation. À cette étape, les connaissances, les expériences et les aptitudes ont été vérifiées et déclarées concluantes.

L'entrevue d'embauche vise alors à vérifier l'intérêt, la motivation, l'attitude et les valeurs des candidats. Il s'agit aussi d'une occasion de présenter l'organisation, l'emploi et le contexte de travail pour ainsi favoriser un meilleur appariement entre le candidat et l'emploi à pourvoir. L'entrevue d'embauche est aussi l'occasion pour le gestionnaire et le candidat d'échanger sur leurs attentes respectives. Par ailleurs, l'entrevue n'est pas obligatoire, mais laissée à la discrétion du gestionnaire.

Dans le présent suivi, les entrevues d'embauche ont été utilisées dans 71 des 118 (60 %) nominations vérifiées. Le tableau qui suit fait état de la situation.

Constats

Tableau 4

Nombre d'entrevues d'embauche pour l'ensemble des nominations vérifiées, par ministère et organisme

	CARRA	CLP	CSST	MAMROT	MDEIE	MELS	MESS	MRNF	MSP	MTQ	RBQ	VGQ	Total
Entrevue d'embauche/ Nomination	6/9	3/5	6/9	5/6	5/7	6/11	8/13	9/9	7/26	12/17	3/3	1/3	71/118 60 %

Le MRNF et la RBQ ont eu recours à l'entrevue d'embauche pour toutes les nominations liées au présent suivi. Par ailleurs, certaines nominations n'ont pas fait l'objet d'une entrevue d'embauche dans les autres ministères et organismes.

Voici les principales raisons évoquées par ceux qui n'ont pas tenu d'entrevue d'embauche lors de la nomination à un emploi régulier : le candidat a déjà eu une entrevue d'embauche à titre occasionnel, à titre de stagiaire ou d'étudiant; le candidat est une personne sur laquelle on a obtenu des références; le ministère ou l'organisme répond à un besoin organisationnel urgent et le bassin de candidats est trop restreint. En ce qui concerne particulièrement le VGQ, celui-ci informait la Commission que la procédure d'évaluation de plusieurs employés comportait des examens oraux offrant ainsi aux gestionnaires et aux membres de comités de sélection, lors du processus de concours, l'opportunité de rencontrer les candidats. De plus, il n'y a aucune entrevue d'embauche lorsque le candidat occupe un emploi à titre de stagiaire au sein de l'organisation puisque le gestionnaire est déjà en mesure de constater si l'employé a le profil et l'intérêt pour l'emploi à pourvoir de façon permanente.

Dans son rapport de mai 2007, la Commission recommandait aux ministères et organismes concernés de :

« Documenter leurs entrevues d'embauche de manière à pouvoir en rendre compte. »

Une entrevue d'embauche est bien documentée dans la mesure où l'information s'y rattachant est disponible, soit le questionnaire d'entrevue d'embauche accompagné des notes prises par les membres du comité de sélection sur les réponses des candidats.

Pour évaluer la documentation des entrevues d'embauche, la Commission a vérifié la présence des questionnaires d'entrevue.

Constats

Tableau 5

Documentation des entrevues d'embauche, par ministère et organisme

	CARRA	CLP	CSST	MAMROT	MDEIE	MELS	MESS	MRNF	MSP	MTQ	RBQ	VGQ	Total
Présence du questionnaire d'entrevue	4/6	3/3	4/6	4/5	4/5	0/6	5/8	3/9	4/7	6/12	0/3	1/1	38/71 54 %

Seuls la CLP et le VGQ disposaient de la documentation relative à l'entrevue d'embauche dans tous les dossiers vérifiés. Bien que le MELS et la RBQ n'aient eu aucun document d'entrevue d'embauche, ils ont confirmé que des entrevues avaient été tenues, mais que les questionnaires n'avaient pas été conservés, malgré que la période de ce suivi date de moins d'un an. Ils ne sont donc pas en mesure d'en rendre compte.

Globalement, la Commission retient que seulement 54 % des entrevues d'embauche étaient documentées puisque le questionnaire d'entrevue était disponible. La Commission remarque que les manquements sont particulièrement importants au MELS, à la RBQ, au MRNF et au MTQ.

La Commission tient à rappeler qu'il est de la responsabilité des gestionnaires de documenter et de conserver les entrevues d'embauche, et ce, pour répondre à leurs obligations en matière de reddition de comptes comme le prévoit la *Loi sur la fonction publique*. De plus, mentionnons que Bibliothèque et Archives nationales du Québec, en vertu des pouvoirs qui lui sont conférés par la *Loi sur les archives*, a produit un recueil des règles de conservation des documents communs des ministères et des organismes gouvernementaux. Dans la section ressources humaines, elle recommande, notamment, un délai de conservation de quatre ans (document actif et semi-actif) pour la dotation des emplois réguliers et occasionnels. En outre, cette loi prévoit à l'article 13 que nul ne peut éliminer un document actif ou semi-actif d'un organisme public.

À ce sujet, la Commission constate que la CLP se distingue avantageusement, car elle conserve pendant cinq ans tous les questionnaires d'entrevue.

La situation s'est légèrement améliorée depuis 2007, alors que moins de 50 % des entrevues d'embauche étaient documentées, comparativement à 54 % pour ce suivi, soit 38 entrevues sur 71. Devant ces faits, la Commission réitère sa recommandation au regard de la documentation des entrevues d'embauche.

Recommandation

Recommandation 2

La Commission recommande aux ministères et organismes concernés de documenter leurs entrevues d'embauche de manière à pouvoir en rendre compte, et de conserver ces documents pendant quatre ans.

4.4 Évaluation additionnelle

L'article 49 de la *Loi sur la fonction publique* énonce que le président du Conseil du trésor détermine la procédure d'évaluation lors d'un concours, et que celle-ci doit être de nature à permettre de constater impartialement la valeur des candidats.

L'article 48 de la même loi prévoit que l'évaluation des candidats se fait sur la base de critères de connaissances, d'expériences ou d'aptitudes requises pour l'emploi.

Définition des critères

« Connaissances : l'ensemble des notions acquises sur un sujet par une formation académique ou par l'expérience, et qui sont requises pour l'exercice de l'emploi postulé¹. »

« Expériences : l'ensemble des activités exercées par une personne dans le cadre de ses emplois antérieurs (rémunérés ou non) et qui l'ont préparée à occuper l'emploi postulé². »

¹ CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC, Lexique des critères d'évaluation pour le personnel de la fonction publique inclus dans le formulaire « *Guide d'évaluation personnel de la fonction publique québécoise* ».

² *Ibid.*

« Aptitudes : réfèrent à l'ensemble des habiletés, des talents, des capacités, des qualités professionnelles pertinentes et nécessaires à l'exercice de l'emploi ou au potentiel d'un candidat à développer sa capacité d'apprendre, d'exécuter ou d'exercer une tâche ou une fonction³. »

L'article 50 de la *Loi sur la fonction publique* prévoit qu'un concours se termine avec la constitution d'une liste de déclaration d'aptitudes. Cette liste complète donc la procédure d'évaluation.

L'article 53 prévoit qu'à la suite d'un concours, la nomination d'un fonctionnaire est faite au choix parmi les personnes inscrites sur la liste de déclaration d'aptitudes.

Dans son rapport de mai 2007, la Commission faisait aux ministères et organismes concernés la recommandation suivante :

« Ne pas procéder, à l'occasion des entrevues d'embauche, à des évaluations additionnelles de connaissances, d'expériences ou d'aptitudes requises pour l'emploi qui ont déjà été évaluées, ou qui auraient dû l'être, dans le cadre du concours. »

Lors de la vérification de 2007, la Commission avait constaté que sur 40 entrevues d'embauche, 15 comportaient de l'évaluation additionnelle, soit 38 %.

Pour ce suivi, la Commission s'est prononcée, d'une part, sur l'évaluation additionnelle en relevant les questions ayant pour but d'évaluer des connaissances, des expériences et des aptitudes dans les 38 questionnaires d'entrevue d'embauche disponibles. La Commission a aussi établi des repères venant confirmer une évaluation additionnelle, tels les éléments de réponses attendus et un pointage

³ SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, Direction des politiques de main-d'œuvre, Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique, « *Guide d'entrevue d'embauche à l'intention des gestionnaires de la fonction publique* », février 2011.

attribué à chaque réponse. Chacun des 38 questionnaires a été analysé de façon détaillée. D'autre part, la Commission s'est penchée sur l'administration d'examens additionnels (écrits, oraux ou pratiques) lors de l'entrevue d'embauche. Ces deux aspects de l'évaluation additionnelle seront traités subséquemment sous deux volets.

Le tableau suivant fait état de la présence d'éléments constituant une évaluation additionnelle lors de l'entrevue d'embauche

Constats

Tableau 6

Évaluation additionnelle lors de l'entrevue d'embauche, par ministère et organisme

	CARRA	CLP	CSST	MAMROT	MDEIE	MELS	MESS	MRNF	MSP	MTQ	RBQ	VGQ	Total
Présence d'évaluation additionnelle	4/4	3/3	4/4	4/4	4/4	ND	5/5	3/3	4/4	6/6	ND	1/1	38/38 100 %
Connaissances	1/4	1/3	2/4	3/4	3/4	ND	3/5	3/3	2/4	5/6	ND	0/1	23/38 61 %
Expériences	3/4	2/3	1/4	2/4	1/4	ND	1/5	3/3	0/4	4/6	ND	0/1	17/38 45 %
Aptitudes	4/4	3/3	4/4	4/4	4/4	ND	5/5	2/3	4/4	6/6	ND	1/1	37/38 97 %

ND : Non disponible

La Commission déplore que le MELS et la RBQ, qui avaient tenu respectivement six et trois entrevues d'embauche, n'aient pu fournir aucun des questionnaires demandés. De ce fait, la Commission n'a pu considérer ces entrevues.

La Commission constate que la totalité des questionnaires d'entrevue d'embauche à l'étude comportait de l'évaluation additionnelle à des degrés différents. Plus précisément, 97 % des questionnaires renfermaient des questions portant sur des aptitudes, alors que 61 % d'entre eux évaluaient des connaissances et 45 % l'expérience. En effet, dans les questionnaires remplis par les ministères et organismes pour ce suivi de vérification, ces derniers ont indiqué qu'ils évaluaient dans l'entrevue d'embauche des critères qui réfèrent à des connaissances, des expériences et des aptitudes. Par ailleurs, souvent au moins la moitié des questions posées comportait de l'évaluation additionnelle, à l'exception de l'entrevue du VGQ où seule l'expression orale, évaluée tout au long de l'entrevue, a été considérée par la Commission comme étant l'évaluation d'une aptitude alors que les cinq questions formelles de l'entrevue étaient respectueuses du cadre normatif. L'expression orale avait déjà été évaluée lors de l'examen oral faisant partie de la procédure d'évaluation du concours et qui a mené à l'établissement de la liste de déclaration d'aptitudes. Le VGQ a informé la Commission que cet élément sera retiré du questionnaire d'entrevue d'embauche et que les gestionnaires en seront informés.

Comme le démontre le tableau 6, les questionnaires d'entrevue pouvaient porter sur plus d'un des trois critères (connaissances, expériences et aptitudes).

La Commission déplore que, dans 97 % des questionnaires d'entrevue analysés, des aptitudes ont été évaluées, alors que c'est principalement ce critère qui est apprécié lors de concours. Ainsi, 20 des 38 questionnaires analysés (53 %) portaient sur au moins un critère d'aptitude déjà évalué lors du concours par des examens du CSPQ, ce qui constitue non seulement de l'évaluation additionnelle mais, de surcroît, de la double évaluation.

Les exemples suivants mettent en lumière des situations comportant de l'évaluation additionnelle lors de l'entrevue d'embauche.

- Dans un questionnaire d'entrevue pour l'embauche d'un agent de recherche et de planification socio-économique déclaré apte dans un concours de recrutement universitaire, 8 des 11 questions comportaient de l'évaluation additionnelle, soit :
 - une sur l'expérience (10 points);
 - une sur des connaissances du domaine d'activités professionnelles (10 points);
 - six sur des aptitudes : sens des responsabilités, esprit d'équipe, expression orale, sens des relations humaines (65 points).

- Dans un questionnaire d'entrevue pour l'embauche d'un agent de secrétariat, 7 des 12 questions comportaient de l'évaluation additionnelle. En effet, en plus d'une question sur l'expérience, les 6 autres constituaient des mises en situation visant à mesurer les aptitudes suivantes : le sens des responsabilités, l'esprit d'équipe, la méthode, les relations humaines et le jugement (deux questions). L'évaluation additionnelle comportait 75 points sur un total de 100.

- Dans un questionnaire d'entrevue pour l'embauche d'un analyste de l'informatique et des procédés administratifs inscrit sur une liste de déclaration d'aptitudes (11 ans d'expérience), toutes les questions comportaient de l'évaluation additionnelle, (11/11) soit :
 - une question sur l'expérience (35 points);
 - cinq questions sur les connaissances (25 points);
 - cinq questions sur les aptitudes (30 points).

De plus, l'entrevue se terminait avec une question demandant au candidat d'expliquer par écrit ses motivations à occuper l'emploi (10 points). Il convient de souligner qu'évaluer la motivation en entrevue d'embauche est tout à fait opportun; le problème est que la communication écrite a été mesurée.

Lors des rencontres ministérielles, des représentants des directions des ressources humaines ont confirmé que les gestionnaires ne connaissaient pas les critères sur lesquels les candidats sont évalués lors des concours. Par exemple, certains gestionnaires ont demandé à des candidats d'analyser un texte alors qu'ils avaient déjà été soumis à un examen d'analyse lors du concours. Ainsi, en l'absence de ce type d'information, ils sont enclins, dans le doute, à évaluer à nouveau les candidats sur les critères qu'ils jugent essentiels à l'emploi. La Commission considère qu'il est important que les gestionnaires connaissent les critères d'évaluation, afin qu'ils puissent se conformer à l'article 48 de la *Loi sur la fonction publique*.

De surcroît, les conseillers en gestion des ressources humaines n'ont pas accès systématiquement aux critères évalués lors d'un concours interministériel au moment de la recherche de candidats, puisque le système de gestion des listes de déclaration d'aptitudes ne contient pas cette information. Actuellement, la seule façon d'obtenir cette information est de la demander au responsable de concours.

Un autre problème soulevé touche la non-divulgence des résultats des candidats qui sont déclarés aptes. En effet, selon les ministères et organismes, l'une des façons d'éviter l'évaluation additionnelle est de connaître, non seulement les critères d'évaluation, mais aussi les résultats qu'ont obtenus à des concours des candidats déclarés aptes, ce qui permettrait une meilleure adéquation de ces derniers à l'emploi à pourvoir. D'ailleurs, la Commission a déjà pris position par rapport à ce sujet en mars 2009 dans son *Étude portant sur les listes interministérielles de déclaration d'aptitudes visant la classe 4 du personnel d'encadrement* en recommandant, notamment au SCT, d'examiner la question portant sur l'accès des gestionnaires ayant des emplois à pourvoir aux résultats d'examens. Le SCT n'a toujours pas donné suite à cette recommandation.

La Commission a aussi constaté que les directions des ressources humaines sont très peu consultées par les gestionnaires sur le contenu des questionnaires d'entrevue d'embauche, et qu'elles participent peu aux entrevues. En effet, plusieurs conseillers en gestion des ressources humaines ont reconnu être surpris du contenu des questionnaires d'entrevue fournis lors du suivi de la vérification.

Ces éléments amènent la Commission à se pencher sur le besoin d'encadrement des gestionnaires au moment de la dotation des emplois à pourvoir. La Commission est d'avis que les directions des ressources humaines doivent soutenir davantage leurs gestionnaires en matière d'entrevue d'embauche.

Recommandations

Recommandation 3

La Commission recommande aux ministères et organismes concernés de ne pas procéder à une évaluation additionnelle de connaissances, d'expériences ou d'aptitudes pendant l'entrevue d'embauche.

Recommandation 4

La Commission recommande au SCT de permettre, aux gestionnaires ayant des emplois à pourvoir, l'accès aux résultats d'examens.

Recommandation 5

La Commission recommande aux ministères et organismes concernés de s'assurer que les directions des ressources humaines soutiennent davantage les gestionnaires dans leurs processus d'embauche, et qu'elles les informent des critères évalués lors du concours.

Évaluation additionnelle à l'aide d'examens

En 2007, des gestionnaires avaient reconnu avoir administré des examens supplémentaires pour 29 des 174 nominations (17 %) à l'étude. Ces examens avaient pour but, notamment, de mesurer des connaissances et des aptitudes. Lors de ce suivi, la Commission a constaté que certains ministères et organismes ont encore recours à d'autres instruments d'évaluation : examens écrits, oraux ou pratiques. Il va sans dire que ces examens sont d'emblée reconnus comme étant de l'évaluation additionnelle et, par conséquent, constituent une pratique illégale. L'état de situation est présenté dans le tableau qui suit, pour les 118 nominations vérifiées.

Constats

Tableau 7

Évaluation additionnelle de candidats à l'aide d'examens

	CARRA	CLP	CSST	MAMROT	MDEIE	MELS	MESS	MRNF	MSP	MTQ	RBQ	VGQ	Total
Nombre de candidats ayant passé des examens supplémentaires	3/9	1/5	0/9	4/6	4/7	0/11	4/13	3/9	3/26	0/17	0/3	0/3	22/118 19 %

Cinq ministères et organismes n'ont pas administré d'examens supplémentaires après la constitution des listes de déclaration d'aptitudes. Il s'agit de la CSST, du MELS, du MTQ, de la RBQ et du VGQ.

Les sept autres ministères et organismes ont fait passer à 22 candidats (19 %) des examens supplémentaires écrits, oraux ou pratiques pour mesurer des connaissances ou des aptitudes, alors qu'ils étaient déjà inscrits sur une liste de déclaration d'aptitudes. La Commission soulève

le fait que 18 de ces 22 candidats avaient réussi un concours interministériel tenu par le CSPQ. Pour deux des quatre autres candidats, il s'agissait de concours du MESS et du MRNF incluant également des examens du CSPQ. Il apparaît donc que, lors de l'entrevue d'embauche, des candidats ont été soumis à des examens supplémentaires mesurant des aptitudes et des connaissances, alors que les concours du CSPQ portent sur des critères similaires. Pour ce qui est des deux autres candidats qui ont eu à passer des examens supplémentaires, ils avaient réussi des concours tenus par le MSP. Dans ces cas, les concours étaient composés d'examens du CSPQ de même que d'examens élaborés par le Ministère. La Commission déplore que l'un de ces deux candidats ait dû subir, à l'entrevue d'embauche, un examen supplémentaire de français, alors que le Ministère avait lui-même élaboré et inclus au concours un examen de deux heures mesurant l'habileté à rédiger. Dans ce cas, l'évaluation additionnelle s'explique d'autant plus difficilement puisque les gestionnaires étaient en mesure de connaître, par leur direction des ressources humaines, les critères évalués lors du concours.

Ce sont le MAMROT et le MDEIE qui ont fait passer le plus d'examens supplémentaires, soit respectivement pour quatre nominations sur six, et quatre nominations sur sept.

Nature des examens supplémentaires

Les examens supplémentaires administrés aux candidats portaient sur l'évaluation du français (13 sur 22), l'analyse (4 sur 22), les habiletés mathématiques (3 sur 22), la communication orale (2 sur 22), l'esprit de synthèse (1 sur 22) et la maîtrise de logiciels (1 sur 22). Il convient de noter que certains de ces 22 examens ont servi à évaluer plus d'un critère. Par exemple, un examen portait à la fois sur la communication orale et l'esprit de synthèse.

Sept des treize examens de français utilisés lors de l'entrevue d'embauche étaient destinés aux agents de secrétariat, et six au personnel professionnel (rédaction). De plus, la Commission constate avec étonnement que pour huit de ces cas, le français constituait l'un des critères d'évaluation déjà mesuré par un examen écrit dans les concours.

La Commission déplore que 5 des 12 ministères et organismes vérifiés aient fait passer des examens supplémentaires de français lors de l'embauche d'agents de secrétariat, alors que ce critère avait déjà été évalué par un examen écrit lors des concours du CSPQ. Certains ministères et organismes ont mentionné avoir l'intention de poursuivre cette façon de faire en expliquant que les gestionnaires ont besoin de s'assurer que les personnes engagées maîtrisent bien le français écrit. Cela a amené la Commission à se pencher sur la procédure d'évaluation retenue dans le cadre des concours d'agent de secrétariat. Lorsque le CSPQ tient ces concours, il fait passer un examen de français qui représente 60 % de la procédure, de même qu'un examen d'habiletés à effectuer des tâches d'agent de secrétariat comptant pour 40 % des points. Il s'agit cependant d'une approche compensatoire qui permet de pallier certaines faiblesses en français par des habiletés à effectuer des tâches de secrétariat, et vice-versa. La Commission s'interroge sur l'approche d'évaluation compensatoire utilisée pour ce corps d'emplois. Il ne fait aucun doute que l'accès aux résultats d'examens, particulièrement en ce qui concerne l'évaluation du français, pourrait être une avenue intéressante pour éviter une évaluation additionnelle.

Globalement, en comparant la situation actuelle à celle de 2007, la Commission constate que la situation s'est détériorée, puisque le taux d'évaluation additionnelle en entrevue d'embauche est passé de 38 % à 100 %. En ce qui concerne l'administration d'examens supplémentaires, la Commission constate que les ministères et organismes ont continué cette pratique pour évaluer des connaissances et des aptitudes dans

une proportion similaire (19 %) à celle de 2007 (17 %). Cette façon de faire ne respecte pas les valeurs et les principes fondamentaux qui sont à la base du système de recrutement de la fonction publique, où la compétence des candidats déclarés aptes est déjà reconnue au moment de leur inscription sur une liste de déclaration d'aptitudes, et ne devrait donc pas être évaluée à nouveau.

La présence d'évaluation additionnelle, dans la totalité des entrevues d'embauche, de même que l'administration de nombreux examens écrits supplémentaires peuvent laisser croire que les moyens d'évaluation choisis dans le concours ne suffisent pas à évaluer adéquatement les compétences requises pour les emplois à pourvoir au sein des ministères et organismes. Cette situation peut découler de la méconnaissance des gestionnaires des critères d'évaluation mesurés lors des concours, ou de l'utilisation inappropriée de l'approche d'évaluation compensatoire si un critère est considéré indispensable pour le ministère ou l'organisme. Enfin, la tenue de concours interministériels et l'évaluation des habiletés de base communes à des catégories d'emplois de la fonction publique constituent un compromis sur l'évaluation des habiletés spécifiques pour occuper certains emplois. En contrepartie, cela peut amener les ministères et organismes à rechercher des profils particuliers grâce à de l'évaluation additionnelle.

La Commission est d'avis qu'une des façons d'éviter d'avoir recours à de l'évaluation additionnelle lors de l'entrevue pourrait être de tenir des concours particuliers, à partir de réserves de candidatures, pour évaluer des critères spécifiques. Les ministères et organismes pourraient ainsi évaluer des connaissances, des expériences et des aptitudes propres à leurs besoins.

Recommandations

Recommandation 6

La Commission recommande aux ministères et organismes concernés de ne pas administrer d'examens supplémentaires écrits, oraux ou pratiques, après la constitution d'une liste de déclaration d'aptitudes.

Recommandation 7

La Commission recommande au CSPQ de revoir l'approche d'évaluation utilisée pour des concours d'agent de secrétariat.

Recommandation 8

La Commission recommande aux ministères et organismes concernés, incluant le CSPQ, d'évaluer la pertinence de tenir des concours particuliers à partir de réserves de candidatures afin de mieux répondre à leurs besoins.

Recommandation 9

La Commission recommande aux ministères et organismes concernés, incluant le CSPQ, d'évaluer la pertinence d'utiliser davantage de moyens d'évaluation éliminatoires dans des concours de recrutement ou des réserves de candidatures.

4.5 Guide d'entrevue d'embauche

En 2007, la Commission faisait la recommandation suivante au SCT :

« Produire et diffuser un guide sur ce qui peut, et ne peut, être fait au moment du choix des personnes inscrites sur une liste de déclaration d'aptitudes, afin que les valeurs et les principes fondamentaux de la fonction publique soient respectés. »

Constats

La Commission déplore que pendant la période visée par le suivi de la vérification, soit du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2010, le SCT n'avait toujours pas produit et diffusé le guide en question, malgré plusieurs rappels à ce sujet. Le Secrétariat a toutefois produit et transmis, en février 2011, un guide d'entrevue d'embauche aux gestionnaires de la fonction publique.

Selon la Commission, le guide du SCT constitue une source d'information substantielle pouvant répondre aux besoins des gestionnaires et des directions des ressources humaines et, ainsi, éviter l'évaluation additionnelle dans une entrevue d'embauche. En effet, on y fixe les balises entourant le contenu de l'entrevue d'embauche, tout en expliquant le principe du mérite et le système de recrutement et de promotion conduisant à la déclaration d'aptitudes.

Le guide a l'avantage d'être un outil pratique, puisqu'il identifie des questions pouvant être ou ne pas être posées à l'entrevue d'embauche pour éviter les évaluations additionnelles. La Commission croit que cet outil, tant pratique que pédagogique, sera utile pour les gestionnaires et les directions des ressources humaines, particulièrement dans un contexte de renouvellement de la main-d'œuvre de la fonction publique. Par ailleurs, malgré l'utilité de cet outil, un virage important doit être pris à l'égard des entrevues d'embauche, et les gestionnaires doivent comprendre et endosser les principes et les balises qui encadrent ces entrevues. Les directions des ressources humaines doivent donc assumer leur rôle et former les gestionnaires sur les bonnes pratiques à observer dans les entrevues d'embauche.

Recommandation

Recommandation 10

La Commission recommande aux ministères et organismes concernés de s'assurer que leurs directions des ressources humaines forment les gestionnaires sur les principes et les balises qui encadrent les entrevues d'embauche.

5. CONCLUSION

À la suite des recommandations émises dans son rapport de 2007, la Commission constate une amélioration substantielle au regard du respect des seuils de passage des examens utilisés lors des concours. Cependant, elle ne peut en dire autant des entrevues d'embauche, puisque la totalité des 38 entrevues analysées comportaient de l'évaluation additionnelle.

De toute évidence, l'entrevue d'embauche est le sujet le plus problématique. En effet, plusieurs représentants des directions des ressources humaines rencontrés lors de ce suivi maîtrisaient peu les balises qui encadrent les entrevues d'embauche. De surcroît, les gestionnaires ne les consultent pas toujours lorsque vient le moment de procéder au recrutement d'employés. Par ailleurs, force est de constater que ni les conseillers en gestion des ressources humaines des ministères et organismes, ni les gestionnaires ne connaissent, au moment de l'entrevue d'embauche, les critères d'évaluation sur lesquels les candidats ont été déclarés aptes. De ce fait, certains gestionnaires ajoutent des examens pour évaluer des aptitudes ou des connaissances spécifiques de l'emploi à pourvoir, sans même s'informer auprès de la direction des ressources humaines s'il s'agit d'une pratique acceptable. L'administration d'examens supplémentaires inquiète la Commission. Lorsqu'un tel geste est posé, la Commission s'interroge sur la pertinence des examens utilisés dans les procédures d'évaluation.

La constitution des réserves de candidatures et les concours particuliers qui en découlent pourraient être envisagés en vue de pallier le problème de l'évaluation additionnelle en entrevue d'embauche. Par le fait même, les ministères et organismes pourraient évaluer des connaissances et des aptitudes propres à leurs besoins. Cette avenue, entre autres possibilités, pourrait être explorée avec les représentants du CSPQ.

La Commission est consciente qu'au moment de son suivi de vérification, les ministères et organismes ne disposaient pas du guide du SCT pour soutenir les gestionnaires et les directions des ressources humaines dans

l'élaboration de leurs entrevues d'embauche. Elle estime que le bilan aurait pu être différent si le guide avait été disponible, car il constitue un bon outil pour faire cesser cette pratique illégale, en autant que les gestionnaires et les directions des ressources humaines se l'approprient et qu'ils le mettent en application.

Les questionnaires d'entrevue d'embauche doivent être considérés comme un outil de dotation et, à ce titre, ils doivent être conservés. Selon les règles prévues par *Bibliothèque et Archives nationales du Québec*, il est recommandé de conserver pendant un délai de quatre ans (document actif et semi-actif) tout dossier portant sur la dotation des emplois. Dans ce suivi, la Commission a relevé que près de la moitié des questionnaires d'entrevue n'étaient pas disponibles.

Nul doute que la diminution des seuils de passage recommandés par le concepteur lorsque ce n'est pas justifié, de même que des évaluations additionnelles pour des candidats déjà déclarés aptes, peuvent entacher la crédibilité du système de recrutement mis en place dans la fonction publique. Par le fait même, cela vient mettre en péril le respect des valeurs et des principes qui encadrent la dotation des emplois.

Les gestionnaires sont imputables des gestes qu'ils posent et ils doivent respecter le cadre de gestion. De leur côté, les directions des ressources humaines doivent assumer leur rôle-conseil en matière de dotation des emplois auprès de leurs gestionnaires. Il s'agit d'une responsabilité partagée pour assurer le respect des valeurs et des principes qui encadrent l'accès aux emplois dans la fonction publique.

6. COMMENTAIRES DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES CONCERNÉS PAR LES RECOMMANDATIONS

Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances

La CARRA a pris connaissance du rapport du suivi de la vérification de l'accès aux emplois dans la fonction publique en 2010. Suite à cette vérification par la Commission, la CARRA reconnaît avoir procédé à une évaluation additionnelle lors des entrevues d'embauche.

La CARRA est en accord avec les recommandations au rapport, notamment pour les recommandations 8 et 9 qui font appel à tenir des concours de réserves de candidatures, celles-ci sont grandement souhaitables pour les classes d'emplois spécifiques à notre organisation.

En réponse aux recommandations formulées dans le rapport de la Commission, il nous apparaît important de se montrer proactifs en tant qu'organisation et ainsi de mettre en place des solutions afin de pallier la situation et apporter les correctifs dans l'avenir.

Précisément, la direction des ressources humaines de la CARRA entend :

1. Diffuser un communiqué à l'attention des gestionnaires de la CARRA afin de les sensibiliser aux exigences de la *Loi sur la fonction publique* en matière de recrutement et de les informer des pratiques et des normes à respecter dans le cadre des entrevues d'embauche;
2. Sensibiliser et former l'ensemble des gestionnaires à l'outil, développé par le Secrétariat du Conseil du trésor, afin de les guider dans l'élaboration de leurs questions d'entrevues d'embauche;
3. Offrir son soutien aux gestionnaires dans l'élaboration et/ou la révision de leurs guides d'entrevue.

4. Procéder à l'élaboration de modèles de guides d'entrevue afin de s'assurer que chacun d'eux soit conforme aux normes en matière d'embauche et ne contrevient pas à la *Loi sur la fonction publique*.

La CARRA assure à la Commission que tout le nécessaire est mis en place afin de soutenir les gestionnaires pour que les prochaines entrevues d'embauche soient exemptes d'évaluations additionnelles et ainsi qu'elles soient jugées équitables envers les personnes évaluées.

Commission des lésions professionnelles

Les faits relatés sont exacts et nous avons l'intention de nous conformer dans la mesure du possible aux recommandations qui nous ont été faites. Nous sommes heureux que vous ayez tenu compte de notre insatisfaction quant à l'approche d'évaluation lors des concours d'agent de secrétariat et que vous ayez formulé une recommandation à cet égard.

Commission de la santé et de la sécurité du travail

La CSST a pris connaissance des recommandations de la Commission, en comprend les motifs sous-jacents et mettra en place des solutions afin de pallier la situation.

Ainsi, des mesures préventives seront instaurées afin d'éviter que se reproduisent les situations relevées dans le rapport concernant l'évaluation additionnelle lors des entrevues d'embauche. D'ailleurs, la CSST a déjà révisé l'ensemble de ses guides d'entrevue afin de s'assurer qu'ils sont conformes aux normes en matière d'embauche et ne contreviennent pas à la *Loi sur la fonction publique*. En outre, la CSST entend également :

1. Diffuser un communiqué à ses gestionnaires afin de les sensibiliser aux exigences de la *Loi sur la fonction publique* en matière de recrutement et de les informer des pratiques et des normes à respecter dans le cadre des entrevues d'embauche;
2. Faire parvenir à l'ensemble des gestionnaires un outil, développé par le Secrétariat du Conseil du trésor, afin de les guider dans l'élaboration de leurs questions d'entrevues d'embauche;
3. Offrir son soutien aux gestionnaires dans l'élaboration et/ou la révision de leurs guides d'entrevue.

La CSST assure à la Commission que tout le nécessaire est mis en place afin de soutenir les gestionnaires pour que les prochaines entrevues d'embauche soient exemptes d'évaluations additionnelles et ainsi qu'elles soient jugées équitables envers les personnes évaluées.

En dernier lieu, la CSST s'engage à conserver la justification écrite lors de la modification des seuils de passage dans le dossier de concours.

Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire

Le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire est en accord avec les recommandations de ce rapport. Plus spécifiquement, concernant l'évaluation additionnelle, nous nous engageons à soutenir davantage les gestionnaires dans leurs processus d'embauche et de les informer des critères évalués lors des concours. Pour ce faire, il serait recommandé que le Secrétariat du Conseil du trésor permette aux directions des ressources humaines ainsi qu'aux gestionnaires ayant des emplois à pourvoir d'avoir accès aux résultats d'examens qui évaluent ces critères (recommandation 4).

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

C'est avec intérêt que nous avons pris connaissance du Rapport du suivi de la vérification de la Commission concernant l'accès aux emplois dans la fonction publique. Le Ministère a pris acte des recommandations qui lui ont été formulées.

Toutefois, la recommandation de la Commission à l'effet de ne pas effectuer d'évaluation additionnelle des connaissances, expériences ou aptitudes évaluées lors d'un concours interministériel ou qui auraient dû l'être, s'avère une contrainte dans la mesure où celles qui sont propres à nos besoins n'ont pas nécessairement été évaluées.

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

Dans un premier temps, précisons que le Ministère a pour orientation de respecter les seuils de passages recommandés par les concepteurs d'examens d'évaluation lors de concours tout en tenant compte des particularités ministérielles. Ultérieurement, si une réduction du seuil est requise lors de concours, les responsables seront en mesure de documenter par écrit les motifs justifiant un tel recours.

De plus, concernant l'évaluation supplémentaire des personnes déclarées aptes, le MELS entend mettre en place différentes mesures pour mieux soutenir les gestionnaires dans les entrevues d'embauche. Le guide émis par le Secrétariat du Conseil du trésor sera indéniablement un outil à privilégier à cet égard.

Enfin, le Ministère souscrit à la recommandation 5 visant à transmettre aux gestionnaires les critères évalués lors du concours. Cette information permettra une meilleure adéquation entre les besoins de main-d'œuvre d'une organisation et le profil de compétences évaluées lors du concours. Il est

suggéré que les mécanismes mis en place afin de rendre cette information soient souples et accessibles, notamment pour les concours tenus par le Centre de services partagés Québec (CSPQ).

En terminant, soyez assurée que le Ministère mettra en place les mesures nécessaires afin de suivre l'ensemble des recommandations émises dans ce rapport.

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et Régie du bâtiment du Québec

C'est avec intérêt que nous avons pris connaissance du rapport du suivi de la vérification de l'accès aux emplois dans la fonction publique. Comme la Régie du bâtiment du Québec (RBQ) figurait parmi l'échantillon des ministères et organismes ayant fait l'objet d'une vérification à cet égard en 2007, nos commentaires concernent à la fois notre Ministère et la RBQ puisque la direction des ressources humaines (DRH) du MESS fournit à cet organisme les services requis en dotation.

En ce qui concerne les 8 recommandations de la Commission aux ministères et organismes, nous sommes sans réserve en accord avec la majorité d'entre elles.

Ainsi, nous nous engageons à rappeler aux conseillers l'importance du respect des seuils de passage et de fournir la justification requise dans les cas où une baisse s'avère nécessaire. Ils seront également appelés à considérer d'autres moyens pour s'assurer de répondre aux besoins des gestionnaires en matière d'évaluation. La DRH s'engage aussi à sensibiliser les gestionnaires de notre ministère et ceux de tous nos clients en services partagés quant aux principes et balises encadrant les entrevues d'embauche.

En ce qui concerne la recommandation de la Commission ayant trait au soutien accru de la DRH aux gestionnaires dans leurs processus

d'embauche, nous souhaitons mettre en contexte sa mise en application. En effet, cette recommandation se heurte à notre réalité ministérielle en raison de l'envergure de notre ministère et du caractère régionalisé de ses opérations qui rendent difficile, voire impossible, un accompagnement systématique de la DRH auprès des gestionnaires en cette matière. En tenant également compte de la réduction constante de nos effectifs, cet accompagnement doit nécessairement être réduit à l'état de conseils au regard des grilles d'entrevues lorsque le gestionnaire en ressent le besoin.

Enfin, nous souhaitons réitérer notre souhait que les critères évalués lors de concours interministériels soient plus facilement accessibles aux conseillers, que les résultats des candidats soient à nouveau disponibles et que le Centre de services partagés du Québec (CSPQ) cesse d'utiliser le mode compensatoire pour l'évaluation du français des candidats aux emplois d'agent de secrétariat.

Soyez assurée que nous prenons bonne note des recommandations contenues dans ce rapport et que nous entendons prendre tous les moyens à notre disposition pour améliorer nos pratiques en ce domaine. Nous souhaitons par ailleurs que cette étude permette de mobiliser tous les organismes centraux interpellés par ces questions afin d'améliorer la situation.

Ministère des Ressources naturelles et de la Faune

Le Ministère est soucieux de respecter les principes et règles en vigueur dans la fonction publique. Par conséquent, il prend note des recommandations émises dans le suivi de la vérification et mettra en place les moyens adéquats afin de corriger les situations problématiques soulevées.

Dans ce contexte, le Ministère poursuivra ses efforts d'accompagnement des gestionnaires dans la dotation de leurs emplois et, plus particulièrement, en

regard de l'entrevue d'embauche. Toutefois, considérant la particularité du Ministère qui est déployé sur l'ensemble du territoire du Québec et le volume important d'embauche, la Direction générale adjointe des ressources humaines du Ministère continuera d'accompagner les gestionnaires en utilisant les moyens appropriés à sa réalité.

Finalement, en regard de l'établissement des seuils de passage dans le cadre de concours de recrutement tenus par le Ministère, les modifications au seuil de passage suggéré demeureront une exception au MRNF et la documentation appropriée continuera d'accompagner ces décisions.

Ministère de la Sécurité publique

Nous souscrivons à la recommandation de la Commission portant sur les seuils de passage. Nous avons l'intention de maintenir notre pratique actuelle qui consiste, lorsque le seuil de passage fixé par le concepteur de l'examen est modifié, à documenter, par écrit, les motifs retenus, et ce, en fonction des critères du *Règlement sur la tenue de concours*.

Concernant les entrevues d'embauche, nous prenons bonne note de la recommandation de la Commission portant sur l'importance de documenter et de conserver les entrevues d'embauche de manière à pouvoir en rendre compte. Par ailleurs, en ce qui concerne le support aux gestionnaires au regard des entrevues d'embauche, la Direction des ressources humaines (DRH) a déjà posé plusieurs actions en ce sens. Effectivement, en 2008, la DRH a formé ses conseillers en gestion des ressources humaines afin qu'ils puissent conseiller et assister adéquatement les gestionnaires relativement à l'entrevue d'embauche. De plus, en mars dernier, elle a préparé un guide pour orienter les entrevues d'embauche des agents des services correctionnels. Nous poursuivrons donc nos activités de sensibilisation afin notamment de nous assurer que des examens supplémentaires ne soient pas administrés aux candidates et candidats déjà déclarés aptes.

Ministère des Transports du Québec

Nous avons pris connaissance du Rapport du suivi de la vérification de l'accès aux emplois dans la fonction publique. De façon générale, nous sommes en accord avec le contenu du rapport ainsi qu'avec les recommandations qui en résultent.

En ce qui concerne la réduction des seuils de passage pour les concours qui ont été échantillonnés, soyez assurée que le respect des critères fait partie intégrante de nos préoccupations bien que le justificatif n'était pas présent dans les dossiers. Enfin, nous avons pris des actions afin de justifier par écrit la réduction des seuils de passage et de conserver l'argumentaire au dossier.

Concernant les entrevues d'embauche, nous offrons depuis quelques années, une formation à nos gestionnaires pour les accompagner dans leur préparation afin d'éviter les évaluations additionnelles. De plus, le nouveau guide sur l'entrevue d'embauche rédigé par le Secrétariat du Conseil du trésor a été diffusé à tous nos conseillers en gestion des ressources humaines qui accompagnent les gestionnaires dans ce processus. Prochainement, notre formation sera arrimée à ce guide et nous nous assurerons de mettre en place des mécanismes afin de conserver la documentation selon les délais prescrits.

Vérificateur général du Québec

Le VGQ a pris connaissance du rapport. Il prend note des recommandations émises dans le suivi de la vérification et a déjà mis en place les mesures appropriées pour corriger la situation au regard du questionnaire d'entrevue d'embauche. Il est d'avis que l'accès aux résultats des examens tel que proposé à la recommandation 4 pourrait effectivement apaiser certaines préoccupations de la part des gestionnaires et éviter une évaluation additionnelle lors d'entrevue d'embauche. Il importe que ces résultats soient disponibles par moyen d'évaluation et éventuellement par critère ou habileté, le cas échéant.

7. COMMENTAIRES DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC

Recommandation 1

Le CSPQ est d'avis que la diminution d'un seuil de passage par rapport à celui recommandé par le concepteur doit être exceptionnelle et clairement justifiée selon l'article 28 du *Règlement sur la tenue de concours*. Le CSPQ véhicule et renforce cette recommandation par l'entremise de l'expertise-conseil offerte aux ministères et organismes (MO) par ses conseillers en moyens d'évaluation.

Dans le cadre de ses opérations, le CSPQ utilise, règle générale, les seuils de passage recommandés par les concepteurs. Un seuil peut être modifié si, par exemple, le nombre de candidats déclarés aptes est clairement insuffisant en fonction du nombre d'emplois à combler. Dans ces cas d'exception, le CSPQ s'est donné pour orientation de toujours impliquer ses conseillers en moyens d'évaluation dans l'analyse et la décision.

Le CSPQ tient des opérations de recrutement en réponse aux besoins exprimés par les ministères et organismes, et ces opérations sont planifiées en concertation avec les représentants d'une vingtaine d'entre eux. Cette concertation permet de bien circonscrire les besoins à l'origine de ces opérations, mais quantifier le nombre de postes à pourvoir n'est pas toujours possible. Concernant l'opération de recrutement d'agents de secrétariat relevé par la Commission, le besoin fut manifesté de façon suffisamment importante par les MO que le CSPQ a choisi de diminuer le seuil de passage recommandé à un examen et ce, malgré qu'il n'avait pas chiffré précisément le nombre de postes à pourvoir. L'expérience démontre systématiquement, en effet, que les opérations de recrutement d'agents de secrétariat n'arrivent pas à fournir le nombre de candidats requis au sein des ministères et des organismes et que les listes de déclaration d'aptitudes sont rapidement épuisées. Par exemple, pour les listes de déclarations d'aptitudes d'agents

de secrétariat émises en octobre 2010, les MO exprimaient au CSPQ, dès le mois suivant, des difficultés dans leur comblement de postes.

Enfin, des efforts sont en cours au CSPQ en vue d'optimiser ses pratiques au regard de la tenue de concours. Mieux documenter les décisions prises dans le cadre d'un concours, comme la modification d'un seuil de passage en fonction des quatre critères de l'article 28 du *Règlement sur la tenue de concours*, fait partie des éléments retenus.

Recommandation 7

Le CSPQ a entamé une réflexion relativement à l'évaluation des candidats à des postes d'agent de secrétariat. Les travaux ont débuté avec une analyse statistique des résultats obtenus par des candidats lors de précédents concours. Diverses simulations portant sur la pondération et l'approche d'évaluation éliminatoire ont été réalisées. Le CSPQ souhaite maintenant consulter les MO pour préciser, entre autres choses, leurs attentes à l'égard des agents de secrétariat. Cette consultation constituera la deuxième étape de la réflexion. Ces travaux amèneront certainement une révision de l'approche d'évaluation utilisée lors des futurs concours d'agent de secrétariat.

Recommandations 8 et 9

Enfin, le CSPQ s'engage, lors de la constitution de réserves interministérielles, à évaluer la pertinence, en collaboration avec les ministères et organismes, de tenir des concours particuliers à partir de réserves de candidatures et d'utiliser davantage de moyens d'évaluation éliminatoire.

8. COMMENTAIRES DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

De façon générale, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) adhère aux recommandations de la Commission, dont certaines ont d'ailleurs déjà été intégrées au Guide d'entrevue d'embauche publié en février dernier. Le SCT prévoit également tenir compte des autres recommandations dans la prochaine version du Guide sur la tenue de concours.

Concernant la recommandation adressée au SCT de permettre l'accès aux résultats d'examens aux gestionnaires ayant des emplois à pourvoir, le SCT doit d'abord en examiner la pertinence en tenant compte de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, et doit également en évaluer la faisabilité compte tenu des limites techniques des systèmes informatiques actuels.

ANNEXE 1 : Tableau-synthèse des recommandations émises lors de la vérification de 2007 et leur application en 2011

Recommandations aux ministères et organismes

Recommandations émises lors de la vérification initiale (mai 2007)	Application des recommandations			
	Appliquées	Partiellement appliquées		Non appliquées
		Progrès satisfaisant	Progrès insatisfaisant	
Respecter les seuils de passage recommandés par le concepteur, à moins de circonstances exceptionnelles, et que chaque réduction du seuil soit justifiée par écrit par le comité d'évaluation ou la personne autorisée à le faire.		X		
Ne pas procéder, à l'occasion des entrevues d'embauche, à des évaluations additionnelles de connaissances, d'expériences ou d'aptitudes requises pour l'emploi qui ont déjà été évaluées, ou qui auraient dû l'être, dans le cadre du concours.				X
Documenter les entrevues d'embauche de manière à pouvoir en rendre compte.			X	

Recommandation au Secrétariat du Conseil du trésor

Recommandation émise lors de la vérification initiale (mai 2007)	Application de la recommandation			
	Appliquée	Partiellement appliquée		Non appliquée
		Progrès satisfaisant	Progrès insatisfaisant	
Produire et diffuser un guide sur ce qui peut, et ne peut, être fait au moment du choix des personnes inscrites sur une liste de déclaration d'aptitudes, afin que les valeurs et les principes fondamentaux de la fonction publique soient respectés.	X*			

* Pour la période couverte par le suivi, soit du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2010, le SCT n'avait pas produit le guide dont il est question. Par ailleurs, en février 2011, celui-ci a produit et diffusé le guide aux ministères et organismes

**ANNEXE 2 : Principales variations entre les données et constats
de la vérification de 2007 et le suivi de 2011**

Sujets	Éléments de vérification	Vérification de 2007	Suivi de la vérification de 2011
Ministères et organismes	Nombre de ministères et d'organismes concernés	44 + SCT	12 + CSPQ + SCT
Périodes	Période visée	1 ^{er} septembre 2003 au 31 août 2004	1 ^{er} avril 2009 au 31 mars 2010
Données	Échantillons (nominations)	174	118
	Nombre de LDA	103	71
	Nombre d'examens à l'étude pour les seuils de passage	85	101
	Nombre de questionnaires d'entrevue disponibles	40	38
Constats	Réduction des seuils de passage	61 %	20 %
	Réduction des seuils de passage non justifiée	ND	15 %
	Documentation des entrevues d'embauche	Moins de 50 %	54 %
	Évaluation additionnelle par des entrevues d'embauche	38 %	100 %
	Évaluation additionnelle à l'aide d'examens supplémentaires	17 %	19 %

ND : Non disponible