Commission
de la fonction publique

Rapport annuel 2010 • 2011



Québec

Commission
de la fonction publique

Rapport annuel 2010 • 2011

Québec

Le contenu de cette publication a été rédigé par le personnel de la Commission de la fonction publique.

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 parfois 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 978-2-550-61483-8 (version imprimée)
ISBN 978-2-550-61484-5 (version PDF)
ISSN 0481-2581
© Gouvernement du Québec, 2011

Monsieur Jacques Chagnon
Président de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
1045, rue des Parlementaires
Québec (Québec) G1A 1A4

Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de vous remettre le rapport annuel de la Commission de la fonction publique pour l'exercice financier qui s'est terminé le 31 mars 2011, et ce, conformément à l'article 124 de la *Loi sur la fonction publique* (L.R.Q., c. F-3.1.1) et aux articles 5 et 24 de la *Loi sur l'administration publique* (L.R.Q., c. A-6.01).

Veuillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments distingués.



Doris Paradis, FCA
Présidente
Québec, juin 2011

Table des matières

Où nous joindre 7

Message de la présidente 9

Déclaration attestant la fiabilité des données et des contrôles afférents 13

Partie 1 - La Commission de la fonction publique 15

1.1 Mission 15

1.2 Vision 15

1.3 Clientèle 15

1.4 Principales activités 16

1.5 Structure organisationnelle 18

Partie 2 - L'appréciation de la Commission au regard de sa mission . . . 19

2.1 Appels et enquêtes 19

2.1.1 Planification et évaluation des emplois 19

2.1.2 Dotation 21

2.1.3 Conditions de travail 35

2.1.4 Mesures administratives et disciplinaires 38

2.1.5 Constat général (enquête) 39

2.1.6 Appréciation générale et par thème des situations analysées 40

2.2 Règlement harmonieux des litiges 42

2.3 Vérifications 43

2.3.1 Promotions sans concours 43

2.3.2 Horaire majoré et certaines primes 48

2.3.3 Suivi de la vérification de l'accès aux emplois dans la fonction publique 51

2.4 Autres interventions 56

2.4.1 Commentaires sur le projet de loi sur l'Agence du revenu du Québec 56

2.4.2 47e Conférence des commissaires des fonctions publiques 58

Partie 3 - Les résultats de la Commission 59

3.1 Plan stratégique 2007-2011 59

3.2 Déclaration de services aux citoyens 65

3.3 Accessibilité aux services, qualité et célérité du processus décisionnel 67

3.4 Ressources humaines 74

3.5 Ressources financières 77

3.6 Autres éléments de reddition de comptes 78

Où nous joindre

La Commission a ses bureaux à Québec à l'adresse suivante :

800, place D'Youville, 7e étage

Québec (Québec) G1R 3P4

Les bureaux sont ouverts du lundi au vendredi, de 8 h 30 à 12 h, et de 13 h à 16 h 30. Une messagerie vocale est en service en dehors des heures d'ouverture des bureaux.

Téléphone : 418 643-1425

La clientèle de l'extérieur de la région de Québec peut communiquer sans frais avec la Commission en composant le numéro 1 800 432-0432.

Télécopieur : 418 643-7264

Courriel : cfp@cfp.gouv.qc.ca

Site Internet : www.cfp.gouv.qc.ca

Message de la présidente

La mission de la Commission de la fonction publique est d'être la gardienne des principes et des valeurs que sont l'égalité d'accès de tous les citoyens aux emplois de 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.

Au cours de l'année 2010-2011, la Commission a été interpellée sur le projet de loi visant la création de l'Agence du revenu du Québec. En effet, en plus de soustraire les employés du ministère du Revenu de l'application de la *Loi sur la fonction publique*, le projet de loi n'incluait pas les principes et les valeurs fondamentaux qui sont à la base d'une fonction publique accessible, compétente et efficace. La Commission est intervenue en commission parlementaire afin de sensibiliser les parlementaires à l'importance de maintenir, dans la nouvelle agence, les principes et valeurs énoncés dans cette loi et qui régissent la gestion des ressources humaines.

Ces principes et ces valeurs ont pour but, notamment, de permettre à la fonction publique de fournir au public les services de qualité auxquels il a droit. Il est de notre devoir de les protéger et de les maintenir en vigueur. Les parlementaires ont entendu le message de la Commission et ont modifié le projet de loi afin d'y inscrire ces principes et ces valeurs. Toutefois, le rôle de surveillance de la Commission, à titre d'organisme indépendant, n'a pas été maintenu dans la nouvelle agence.

L'image de la fonction publique a beaucoup évolué au cours de la dernière décennie. Plusieurs organismes ont été soustraits de l'application de la *Loi sur la fonction publique*. Le fait d'exclure de l'application de la Loi la nouvelle Agence du revenu du Québec, qui a eu pour conséquence le départ de 10 000 employés de la fonction publique, est le reflet d'une fonction publique en évolution.

Si ce changement s'explique par un cadre normatif qui ne répond plus adéquatement aux besoins, qui est trop lourd ou complexe, peut-être faut-il amorcer une réflexion en profondeur en vue de le modifier, plutôt que d'éroder la fonction publique. Le marché de l'emploi ne cesse d'évoluer. Le cadre normatif de la fonction publique devrait en faire autant. Les règles peuvent être modifiées et allégées tout en préservant les principes et les valeurs qui en sont le fondement. L'atteinte d'un juste équilibre entre la recherche d'efficacité et le respect de principes et de valeurs est un défi commun à toutes les fonctions publiques.

Dans la gestion de leurs ressources humaines, les gestionnaires de la fonction publique doivent composer avec de nombreuses contraintes dont voici quelques exemples : le nombre limité de postes accordés, le remplacement d'un départ à la retraite sur deux, le gel de la masse salariale, le contingentement des primes de complexité « expert » et « émérite » et le gel des bonis. De plus, le renouvellement de la main-d'œuvre en raison des nombreux départs à la retraite, la pénurie dans certains secteurs et la compétitivité du marché de l'emploi ajoutent des pressions importantes sur l'attraction et la rétention du personnel de la fonction publique. Dans ce contexte, une application rigoureuse du cadre normatif est essentielle pour préserver les principes et les valeurs de la fonction publique.

Dans le cadre des trois vérifications effectuées au cours de l'année, la Commission a constaté que des ministères et des organismes avaient à maintes reprises, et sur plusieurs aspects, dérogé au cadre normatif.

D'une part, 17 % des promotions sans concours vérifiées dans dix ministères et organismes n'auraient pas dû être accordées parce que la nature de l'irrégularité constatée altérait fondamentalement le processus de promotion sans concours. D'autre part, l'attribution d'un horaire majoré n'était pas conforme aux règles encadrant les conditions de travail des employés dans 24 % des dossiers vérifiés dans deux ministères et un organisme. La Commission a constaté que l'attribution de l'horaire majoré sert, parfois, à pallier des primes de complexité ou des promotions, à compenser des responsabilités additionnelles, à attirer ou à retenir du personnel spécialisé ou à accélérer la progression salariale, ce qui contrevient au cadre normatif. La rémunération additionnelle est un sujet sensible. Les gestionnaires doivent justifier leurs décisions en se référant au cadre normatif. C'est une question d'équité envers tous les employés de la fonction publique.

La Commission a aussi constaté que l'entrevue d'embauche est un sujet mal compris des gestionnaires. Ils effectuent souvent de l'évaluation additionnelle lors de l'entrevue d'embauche, soit après qu'un candidat ait déjà été déclaré apte à occuper un emploi ce qui contrevient au cadre normatif. De surcroît, certains gestionnaires ajoutent des examens écrits, oraux ou pratiques. La connaissance par les gestionnaires des critères d'évaluation du concours et des résultats obtenus par les candidats, ainsi que l'utilisation de moyens éliminatoires lors des concours ou des concours particuliers sont des avenues qui pourraient permettre d'éviter l'évaluation additionnelle.

Le bilan des décisions du tribunal et des enquêtes de l'année révèle que les ministères et les organismes ont respecté, dans une proportion de 80 %, les principes et les règles qui s'appliquent en gestion des ressources humaines, démontrant ainsi leur souci de traiter les personnes avec équité et impartialité. La Commission tient toutefois à rappeler l'importance de transmettre aux employés une information suffisante et adéquate leur permettant de comprendre le bien-fondé des décisions prises à leur endroit.

Les résultats de l'année témoignent du succès obtenu dans le règlement harmonieux des litiges, soit à la suite d'une séance d'échanges et d'information ou d'une médiation, alors que 87 % des dossiers d'appels ont été réglés sans audience de la Commission.

En outre, 83 % des recommandations émises à la suite d'enquêtes ont été appliquées ou ont fait l'objet d'un engagement à les suivre par les ministères et les organismes concernés, ce qui constitue une amélioration par rapport à l'année dernière. La Commission souligne d'ailleurs la collaboration des ministères et des organismes qui ont accepté ses recommandations et mis en place des mesures permettant une meilleure gestion des ressources humaines.

L'année 2010-2011 fut marquée par une hausse appréciable du nombre de dossiers d'enquêtes et d'appels. Malgré ce surcroît de travail, la Commission a été en mesure de maintenir le délai de traitement des dossiers d'enquêtes, voire même, pour les dossiers d'appels, de l'améliorer par rapport aux délais de l'année précédente, ce qui est tout à l'honneur de son personnel. La Commission poursuit sa réflexion sur son organisation du travail afin de réduire les délais tout en tenant compte de sa capacité organisationnelle.

En terminant, je tiens à féliciter et à remercier l'ensemble du personnel pour le travail accompli au cours de l'année 2010-2011. C'est grâce à leur dévouement et leur professionnalisme que notre organisation a relevé les défis qui se sont présentés et a réalisé des travaux de grande qualité.



Doris Paradis, FCA
Présidente

Déclaration attestant la fiabilité des données et des contrôles afférents

Les informations contenues dans ce rapport relèvent de ma responsabilité. Cette responsabilité porte sur la fiabilité des données et des contrôles afférents.

Le rapport annuel 2010-2011 de la Commission de la fonction publique :

- décrit fidèlement sa mission, ses mandats et ses orientations stratégiques ;
- présente les objectifs, les indicateurs, les cibles à atteindre et les résultats.

Je déclare que les données contenues dans ce rapport, ainsi que les contrôles afférents à ces données, sont fiables et qu'ils correspondent à la situation au 31 mars 2011.



Doris Paradis, FCA
Présidente

Partie 1

La Commission de la fonction publique

Le législateur a fait de la Commission de la fonction publique l'organisme neutre et indépendant chargé, notamment, de veiller au respect des principes fondamentaux de la *Loi sur la fonction publique* et de la *Loi sur l'administration publique* en matière de gestion des ressources humaines.

L'un des moyens permettant à la Commission d'assurer sa neutralité réside dans le mode de nomination de ses membres. En effet, la *Loi sur la fonction publique* prévoit que ces derniers sont nommés, sur proposition du premier ministre, par un vote d'au moins les deux tiers des membres de l'Assemblée nationale.

L'indépendance de la Commission est également consacrée par la *Loi sur la fonction publique* qui prévoit qu'elle fait rapport de ses activités directement à l'Assemblée nationale, ce qui garantit son autonomie par rapport aux autorités gouvernementales. Cette loi permet en outre à la Commission de saisir directement l'Assemblée nationale d'un sujet lié à sa mission de surveillance.

1.1 Mission

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.

1.2 Vision

Être reconnue, par notre clientèle, comme un interlocuteur important et incontournable dans la gestion des ressources humaines.

1.3 Clientèle

Comme organisme de surveillance :

- les citoyens ;
- les fonctionnaires ;

- le Conseil du trésor ;
- l'Assemblée nationale.

Comme tribunal administratif :

- les fonctionnaires ;
- l'Association des procureurs aux poursuites criminelles et pénales ;
- les ministères et les organismes dont le personnel est nommé en vertu de la *Loi sur la fonction publique* ;
- les membres et les dirigeants d'organismes ;
- les personnes qui ont un droit de retour dans la fonction publique.

Pour la fonction conseil et pour la certification des moyens d'évaluation :

- le Conseil du trésor et sa présidente.

1.4 Principales activités

1. Comme organisme de surveillance

   a) vérifier le caractère impartial et équitable des décisions prises qui affectent les fonctionnaires ;

   b) vérifier l'observation de la loi et de ses règlements relativement au système de recrutement et de promotion des fonctionnaires.

Pour ce faire, la Commission 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.

2. Comme tribunal administratif

   a) entendre notamment :

      - les appels des fonctionnaires non régis par une convention collective, et qui concernent leurs conditions de travail ou les mesures administratives et disciplinaires qui ont été prises à leur endroit ;

      - les avis de mésentente de l'Association des procureurs aux poursuites criminelles et pénales concernant l'interprétation ou l'application de l'entente relative aux conditions de travail des procureurs ;

- les recours relatifs au harcèlement psychologique des salariés, nommés en vertu de la *Loi sur la fonction publique*, qui ne sont pas régis par une convention collective, ainsi que des administrateurs d'État, des membres et des dirigeants d'organismes du gouvernement ;
- les appels des fonctionnaires quant à la procédure utilisée pour l'admission ou l'évaluation des candidats lors d'un concours de promotion ou lors de la constitution d'une réserve de candidatures à la promotion ;
- les appels de certaines personnes qui ont un droit de retour dans la fonction publique.

b) tenir des séances d'échanges et d'information en matière de promotion et offrir la médiation aux parties à la suite d'un autre recours.

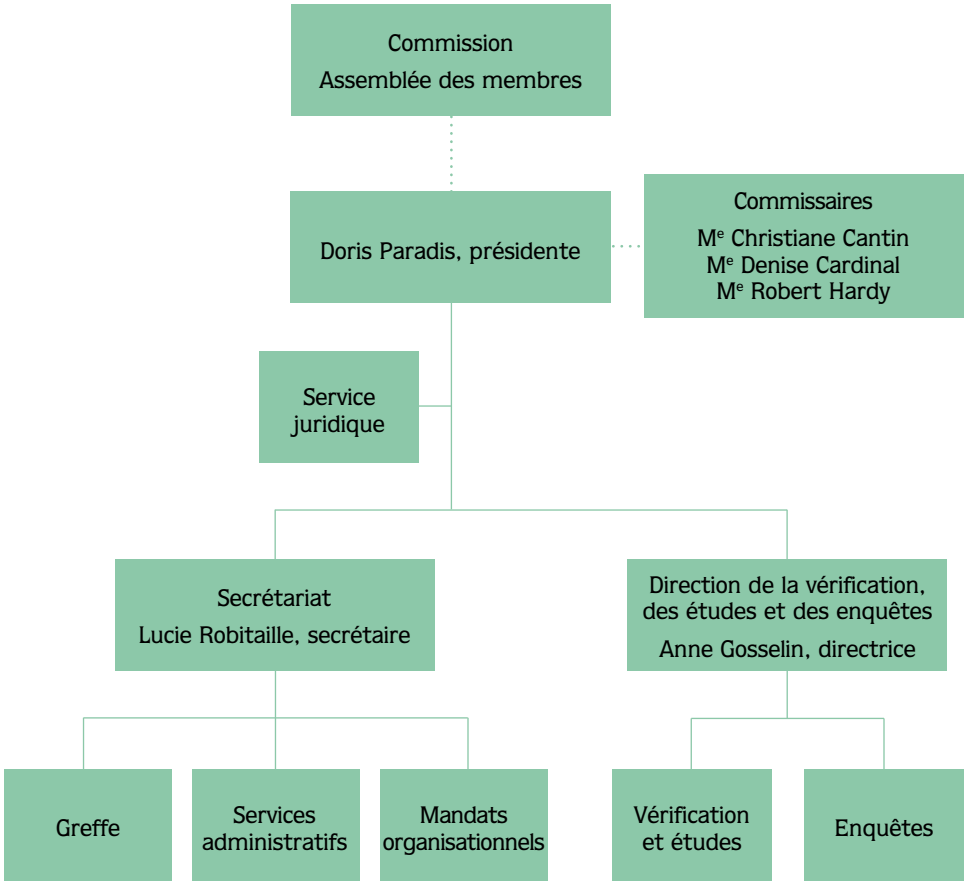
3. Comme organisme consultatif auprès du Conseil du trésor, émettre des avis portant sur des modifications au cadre normatif en gestion des ressources humaines.

4. Certifier qu'un moyen d'évaluation permet de constater impartialement la valeur des candidats.

Les modes d'intervention de la Commission sont complémentaires, car ce qu'elle entend à titre de tribunal administratif l'aide à orienter son action en matière de surveillance. Ces deux sphères d'activité (tribunal administratif et surveillance) s'avèrent par ailleurs utiles sur le plan de l'expertise, lorsque vient le moment d'agir à titre d'organisme consultatif ou de faire des recommandations à l'Assemblée nationale.

1.5 Structure organisationnelle

L'organigramme de la Commission au 31 mars 2011



Partie 2

L'appréciation de la Commission au regard de sa mission

Cette partie porte d'abord sur les appels et les enquêtes regroupés sous les thèmes suivants :

- planification et évaluation des emplois ;
- dotation ;
- conditions de travail ;
- mesures administratives et disciplinaires.

Chaque thème est abordé de la façon suivante : une définition est suivie du résumé de certains dossiers d'intérêt provenant d'appels ou d'enquêtes où la Commission est intervenue en 2010-2011.

Une appréciation générale, et par thème, indique plus loin dans quelle proportion les règles applicables ont été respectées par les ministères et les organismes au regard des situations portées à l'attention de la Commission et qui ont fait l'objet d'une décision du tribunal, d'une enquête ou d'une intervention, en enquête, entreprise sur son initiative.

Le règlement harmonieux des litiges est présenté par la suite.

Enfin, un compte rendu des vérifications et des autres interventions effectuées en 2010-2011 complète cette partie.

2.1 Appels et enquêtes

2.1.1 Planification et évaluation des emplois

La planification et l'évaluation des emplois regroupent les activités préalables à la dotation des emplois. Ces activités comportent, notamment, la détermination des besoins en gestion des ressources humaines nécessaires à la réalisation des mandats et des programmes, les moyens à utiliser pour combler ces besoins ainsi que l'évaluation des emplois. Ce thème comprend également la promotion sans concours qui nécessite une évaluation de l'emploi.

• Dossier d'intérêt

Vérification d'aptitudes dans le cadre d'une promotion sans concours différente de celle d'un concours de promotion pour des emplois identiques (enquête)

La Commission a effectué une enquête concernant la vérification d'aptitudes dans le cadre d'une promotion sans concours à un emploi de préposé aux télécommunications à l'Assemblée nationale.

La réévaluation d'un emploi à un niveau supérieur peut permettre la promotion sans concours d'une personne lorsque les six conditions prévues à l'article 2 du *Règlement sur la promotion sans concours* sont remplies, ce qui a été le cas lors de cette enquête.

Cinq examens pour la promotion sans concours.

La procédure d'évaluation utilisée comportait cinq examens, dont trois avaient pour objectif d'évaluer l'aptitude perceptuelle. Un quatrième visait à évaluer le jugement ainsi que le sens de l'observation visuelle et auditive. Enfin, un examen oral mesurait l'esprit d'équipe, le sens des responsabilités, le jugement, l'expression orale et le service à la clientèle.

Quatre examens dans le concours de promotion.

Parallèlement au processus de promotion sans concours, l'Assemblée nationale a tenu un concours de promotion afin de pourvoir à des emplois identiques de préposé aux télécommunications puisque trois postes étaient vacants. L'Assemblée nationale a alors déterminé que les habiletés nécessaires pour occuper cet emploi étaient l'aptitude perceptuelle, le jugement et le sens de l'observation. Ce choix avait été validé par des spécialistes du domaine. La procédure d'évaluation du concours a donc comporté les quatre premiers examens, mais pas l'examen oral.

Puisque l'Assemblée nationale avait déterminé que pour le concours de promotion ces trois critères constituaient les habiletés de base requises, il aurait dû en être de même pour le processus de promotion sans concours, car les emplois de préposé aux télécommunications à pourvoir étaient identiques et, qui plus est, les examens avaient été administrés le même jour.

En toute équité, la Commission a donc recommandé à l'Assemblée nationale de reprendre la vérification d'aptitudes de la personne visée par la promotion sans concours en recourant à la même procédure d'évaluation que celle utilisée pour le concours de promotion. Cette personne serait ainsi déclarée apte puisqu'elle avait un résultat supérieur au seuil de passage retenu.

Depuis ce temps, l'Assemblée nationale a revu son organisation du travail pour mettre en place celle qui prévalait initialement. Aucun emploi de préposé aux télécommunications n'a été pourvu et elle n'a pas prolongé la liste de déclaration d'aptitudes constituée à la suite du concours de promotion. En outre, aucune promotion sans concours n'a été accordée. Elle a cependant appliqué la recommandation de la Commission afin d'être équitable et de respecter la compétence de la personne visée par cette enquête tout comme celle des personnes qui ont été déclarées aptes à la suite du concours de promotion.

2.1.2 Dotation

La dotation a pour but de pourvoir aux emplois de la fonction publique avec des personnes aptes à assumer avec compétence les fonctions inhérentes à la réalisation des mandats, des programmes et des objectifs gouvernementaux.

Les principaux éléments considérés sous ce thème sont :

- le mode de dotation ;
- la composition du comité d'évaluation ;
- les conditions d'admission ;
- la vérification de l'admissibilité ;
- la procédure d'évaluation ;
- l'utilisation des listes de déclaration d'aptitudes ;
- la sélection des candidats.

• Dossiers d'intérêt

Évaluation additionnelle postérieure à la constitution d'une liste de déclaration d'aptitudes (appel)

Le 15 avril 2010, la Commission a rendu une décision dans laquelle elle se déclarait compétente pour examiner l'utilisation d'une entrevue tenue après la constitution d'une liste de déclaration d'aptitudes qui pourrait être un moyen d'évaluation éliminatoire d'un candidat. Sa décision a fait l'objet d'une requête en révision à la Cour supérieure. Le 1er février 2011, la Cour supérieure a annulé cette décision et a décidé, qu'en vertu de l'article 35 de la *Loi sur la fonction publique*, la Commission n'avait pas compétence pour entendre un appel concernant tout processus d'entrevue dans le cadre d'une embauche en vue de choisir un candidat inscrit sur une liste de déclaration d'aptitudes. La décision de la Cour supérieure confirme donc que la juridiction accordée à la Commission en vertu de l'article 35 se termine par la constitution d'une liste de déclaration d'aptitudes.

Par conséquent, c'est en vertu de l'article 115 de la Loi que la Commission peut intervenir dans de tels cas, c'est-à-dire en effectuant une enquête ou une vérification, et non suivant l'article 35 qui permet d'entendre un appel.

Processus de sélection : critère non évalué, déjà évalué ou ajouté (enquête)

La Commission a effectué trois enquêtes concernant des processus de sélection : deux pour un emploi de technicien en droit à la Commission des lésions professionnelles (CLP), et une pour un emploi d'agent d'indemnisation à la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST).

Lors des enquêtes à la CLP, la Commission a constaté que l'emploi avait été affiché en promotion auprès du personnel de cet organisme, que sept candidats avaient été reçus en entrevue et que la personne retenue était inscrite sur une liste de déclaration d'aptitudes valide pour cet emploi. La Commission a conclu qu'il n'y avait eu aucune irrégularité ou illégalité quant à cette nomination.

Maîtrise de la langue anglaise non évaluée.

La Commission a cependant observé qu'une des conditions d'admission était la maîtrise de la langue anglaise. Or, ce critère n'a pas été évalué dans la procédure d'évaluation du concours ayant mené à la constitution de la liste de déclaration d'aptitudes utilisée pour pourvoir à l'emploi de technicien en droit. Selon la *Charte de la langue française* et la *Loi sur la fonction publique*, il est possible d'évaluer ce critère lorsqu'il est jugé indispensable pour l'emploi. La Commission a donc recommandé à la CLP que, lorsque cet emploi sera de nouveau pourvu à la suite d'une promotion ou d'un recrutement, il le soit avec une liste de déclaration d'aptitudes constituée à la suite d'un concours où la connaissance de l'anglais aura été évaluée. La CLP entend suivre cette recommandation.

Double évaluation d'un critère et ajout de critères.

La Commission a également observé qu'une évaluation additionnelle avait été effectuée au cours de l'entrevue d'embauche. En effet, celle-ci visait à évaluer des habiletés tels le service à la clientèle, l'organisation, la méthode et la capacité d'influence. Selon la Commission, la reprise, dans un processus de sélection, d'un critère ayant déjà été retenu dans le cadre de la procédure de concours ou l'ajout d'un nouveau critère requis pour l'emploi, constitue une procédure qui contrevient à l'article 48 de la *Loi sur la fonction publique*. Cet article prévoit que l'évaluation des candidats se fait sur la base des critères de connaissances, d'expériences ou d'aptitudes requises pour l'emploi lors du concours. Or, en comparant les processus, la Commission a constaté que le critère « service à la clientèle » avait été évalué à nouveau et que des critères avaient été ajoutés.

À la suite de ces deux enquêtes, la Commission a recommandé à la CLP de prendre les mesures nécessaires pour s'assurer que les prochains processus de sélection pour l'emploi de technicien en droit soient exempts d'évaluations additionnelles au regard de celles effectuées dans le cadre des concours qui ont donné lieu à la constitution des listes de déclaration d'aptitudes ayant servi à la sélection des personnes. L'organisme a l'intention d'appliquer cette recommandation.

Lors de l'enquête à la CSST concernant un processus de sélection pour un emploi d'agent d'indemnisation, la Commission a aussi constaté qu'une évaluation additionnelle avait été effectuée. En effet, l'entrevue d'embauche comportait des mises en situation visant à évaluer le sens du service à la clientèle, le sens des relations humaines, l'esprit d'équipe et l'organisation. La CSST a ainsi procédé à l'évaluation de critères déjà évalués lors du concours et en a évalué de nouveaux. Les candidats avaient en effet déjà été déclarés aptes après avoir réussi deux examens administrés dans le cadre du concours, dont l'un mesurait les habiletés professionnelles à l'aide de deux critères, soit le sens du service à la clientèle et l'esprit d'équipe. Dans ces circonstances, la Commission a recommandé à la CSST de prendre les moyens nécessaires pour s'assurer que les prochaines entrevues d'embauche soient exemptes d'évaluations additionnelles.

Plusieurs mesures prises afin d'éviter les évaluations additionnelles.

La CSST a compris les motifs sous-jacents à la recommandation de la Commission et a mis en place des solutions afin de remédier à la situation et de faire en sorte que de pareils écueils ne se reproduisent plus. Elle a donc révisé l'ensemble de ses guides d'entrevue afin de s'assurer que chacun d'eux soit conforme aux normes en matière d'embauche et ne contrevienne pas à la *Loi sur la fonction publique*. Elle entend également diffuser un communiqué à l'ensemble de ses gestionnaires pour les sensibiliser aux exigences de la *Loi sur la fonction publique* en matière de recrutement et les informer des pratiques et des normes à respecter dans les entrevues d'embauche. En outre, elle leur fera parvenir le *Guide d'entrevue d'embauche* du Secrétariat du Conseil du trésor daté de février 2011. Enfin, elle compte offrir son soutien aux gestionnaires dans l'élaboration ou la révision de leurs guides d'entrevue.

Plus généralement, la Commission considère que les évaluations additionnelles démontrent, d'une part, que les gestionnaires ne connaissent peut-être pas les critères retenus lors des concours et, d'autre part, qu'ils croient que la procédure d'évaluation utilisée dans les concours est insuffisante pour juger de l'aptitude des personnes. Elle est d'avis qu'en plus de ne pas être équitables envers les personnes évaluées à nouveau, ces pratiques engendrent des coûts significatifs, notamment, l'élaboration d'examens.

Évaluation des expériences acquises dans le secteur privé dans le cadre d'un concours d'avancement de classe (appel)

Dans une décision rendue en 2010-2011, après avoir constaté que l'évaluation de la candidature d'un candidat, technicien en administration de classe nominale, à un concours d'avancement à la classe principale avait été l'objet d'une irrégularité en raison du défaut de procéder à une vérification de certaines expériences dans le secteur privé, la Commission a ordonné à la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) de reprendre l'analyse de la candidature, de faire les vérifications appropriées et d'admettre, s'il y a lieu, le candidat au concours.

La représentante de la SAAQ a expliqué à la Commission que, suivant la pratique habituelle en matière d'analyse de candidatures, l'analyse des tâches accomplies dans le secteur privé par un candidat et décrites dans son offre de service s'effectue en se référant aux descriptions des emplois équivalents dans la fonction publique.

La Commission a noté que l'exercice d'appariement avec ce qui est connu dans la fonction publique est approprié dans les cas où les expériences de travail revendiquées comme pertinentes ont été vécues dans la fonction publique.

Dans le présent cas, l'appelant a mentionné dans son offre de service qu'il avait été répartiteur et a mieux expliqué cette tâche dans la section commentaires.

La Commission s'est dite consciente que l'analyse d'une candidature où des expériences ont été acquises dans le secteur privé constitue une opération plus délicate. Souvent les termes utilisés pour désigner un emploi peuvent représenter des activités dont la nature n'est pas évidente à la seule lecture du titre de l'emploi.

Dans certains cas, le titre de l'emploi peut être ronflant et laisser croire à davantage de responsabilités assumées qu'en réalité. Dans d'autres cas, ce sera le contraire : une appellation anodine pourra recouvrir des tâches plus complexes.

Les précisions de la tâche de répartiteur ne cadraient pas avec la description d'emploi à laquelle elles étaient comparées.

Dans le présent cas, l'élément principal demeure que les précisions de la tâche de répartiteur, dans la section commentaires de l'offre de service, ne cadraient pas avec les tâches de la description d'emploi à laquelle elles étaient comparées.

La Commission a estimé que l'analyse de la tâche de répartiteur n'a pas été réalisée correctement. À son avis, il y avait suffisamment matière à faire des vérifications auprès du candidat pour bien saisir la nature exacte de la tâche de répartiteur qu'il déclarait avoir assumée dans son offre de service. Ne pas l'avoir fait constituait une irrégularité.

Il faut, dans des situations particulières, faire les vérifications appropriées auprès des candidats comme le suggère la *Politique concernant la tenue de concours de recrutement et de promotion dans la fonction publique*. C'est d'ailleurs ce que la jurisprudence de la Commission recommande depuis plusieurs années.

Désignations à titre provisoire à des emplois de cadres qui perdurent (enquête)

La Commission a procédé à deux enquêtes concernant des désignations à titre provisoire à des emplois de cadres de personnes qui n'avaient pas été déclarées aptes pour pourvoir à ces emplois.

Une première enquête portait sur une désignation à un emploi de cadre, classe 4, au Curateur public du Québec qui durait depuis seize mois, en octobre 2010. Malgré ses efforts, l'organisation n'avait pu pourvoir à l'emploi de façon régulière. La Commission a recommandé de mettre fin à la désignation et de pourvoir à l'emploi dans les meilleurs délais. La personne désignée l'avait été en raison de ses connaissances particulières du domaine d'activités de l'emploi. Le Curateur public a maintenu la désignation jusqu'en décembre 2010, et a titularisé cette personne après qu'elle ait réussi un nouveau concours de cadre, classe 4.

Une deuxième enquête concernait une désignation à un emploi de cadre, classe 5, au ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, qui durait depuis deux ans et neuf mois, en novembre 2010. Cet emploi requérait des connaissances scientifiques spécifiques pour prendre en charge un site d'enfouissement. Depuis le début de la désignation, aucune démarche n'avait été entreprise par le Ministère afin de pourvoir à cet emploi. La Commission a recommandé de mettre fin à la désignation et de pourvoir à cet emploi dans les plus brefs délais. Tel qu'il s'était engagé à le faire, le Ministère a tenu un concours de promotion de cadre, classe 5, et une liste de déclaration d'aptitudes a été constituée au début d'avril 2011. Le Ministère a nommé la personne qui était désignée à titre provisoire.

Les désignations ne doivent pas excéder 12 mois.

La Commission a rappelé que les désignations à titre provisoire sont permises en vertu des directives du Conseil du trésor et des conventions collectives applicables. Toutefois, les désignations doivent être d'une durée limitée et ne pas se prolonger indûment. Le processus de dotation doit être enclenché le plus rapidement possible lorsqu'un emploi est vacant. Dans son *Rapport de vérification sur les désignations à titre provisoire dans des emplois de cadre* (2007), la Commission recommandait notamment, aux ministères et aux organismes, de ne pas effectuer de désignation à titre provisoire qui excède douze mois et d'expliquer les motifs pour lesquels les emplois vacants étaient pourvus de façon provisoire, particulièrement lorsqu'il y avait des employés déclarés aptes sur une liste de déclaration d'aptitudes valide pour pourvoir à l'emploi. Lors du suivi de cette vérification, réalisé en 2009-2010,

la Commission a réitéré les recommandations formulées en 2007, compte tenu du peu de progression de leur application.

Bonnes mœurs et antécédents judiciaires (enquête)

La Commission a procédé à une enquête concernant le refus de la candidature d'une personne à la suite d'une enquête sur les bonnes mœurs et les antécédents judiciaires. L'emploi à pourvoir était un emploi d'agent de bureau, spécialiste au contrôle routier, à la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ).

Condition d'admission non mentionnée à l'appel de candidatures.

D'une part, la Commission a constaté que la condition d'admission « être de bonnes mœurs » n'était pas indiquée dans l'appel de candidatures du concours de recrutement ayant mené à la constitution de la liste de déclaration d'aptitudes utilisée pour pourvoir à cet emploi. Bien que la *Loi sur la fonction publique* permette d'exiger une telle condition d'admission compte tenu des particularités de l'emploi, cette exigence additionnelle aurait dû être inscrite dans l'appel de candidatures à des fins de transparence. La Commission a recommandé de préciser dans les appels de candidatures toutes les conditions d'admission au concours, incluant les exigences additionnelles, dont celle de satisfaire à une enquête sur les bonnes mœurs et les antécédents judiciaires. La SAAQ s'est engagée à suivre cette recommandation.

D'autre part, la candidate a participé à une entrevue de sélection et sa candidature a été retenue pour la suite du processus. Elle a alors été informée par la SAAQ qu'elle devait faire l'objet d'une enquête sur les bonnes mœurs et les antécédents judiciaires avant d'être embauchée. À la suite de cette enquête, la SAAQ lui a appris que sa candidature ne pouvait être retenue sans qu'on lui fournisse les motifs justifiant cette décision. La Commission a conclu que la décision de la SAAQ de ne pas admettre la candidature de cette personne était conforme à la *Loi sur la fonction publique* et au cadre normatif en vigueur.

Cependant, dans un souci de transparence et de respect des personnes, la Commission a recommandé à la SAAQ que la gestionnaire responsable de l'embauche informe la candidate des motifs ayant conduit à la décision. Cette dernière a reçu des explications additionnelles concernant l'élément sensible relevé dans le rapport d'enquête en lien avec l'emploi à pourvoir. La candidate a également demandé qu'on révise la décision de refuser sa candidature, ce qui a été fait par la personne ayant pris la décision initiale.

Processus de révision des décisions non adéquat.

La décision n'a pas été modifiée. La Commission a considéré que la révision aurait dû être effectuée par d'autres personnes pour assurer le caractère équitable et impartial de la décision. C'est pourquoi elle a recommandé de mettre en place un processus de révision où des gestionnaires compétents et impartiaux, qui ont reçu une formation en éthique, auront pour objectif de réévaluer de façon équitable et transparente les décisions prises à la suite d'un rapport d'enquête sur les bonnes mœurs et les antécédents judiciaires.

De manière plus générale, la Commission a aussi recommandé d'informer tous les candidats, par lettre, des décisions prises à leur égard, d'apporter plus de précisions concernant les motifs de refus et de les informer de l'existence d'un mécanisme de révision.

La SAAQ s'est engagée à appliquer ces recommandations.

Dans son *Rapport de vérification concernant les enquêtes sur les bonnes mœurs et les antécédents judiciaires ainsi que l'examen médical exigé pour l'admission aux classes d'emplois des agents de la paix*, produit en 2008, la Commission avait formulé plusieurs recommandations similaires au ministère de la Sécurité publique, au ministère des Ressources naturelles et de la Faune et à la Société de l'assurance automobile du Québec. Entre autres choses, la Commission avait recommandé de prévoir une formation en éthique à l'intention des décideurs et des réviseurs, de permettre aux candidats d'obtenir, de la part des personnes autorisées, des précisions quant aux motifs du refus de leur candidature, de prévoir un mécanisme de révision et d'en informer les candidats.

Modification du seuil de passage après la constitution de la liste de déclaration d'aptitudes (enquêtes)

La Commission a reçu deux demandes d'enquête portant sur quelques aspects d'un concours de recrutement. Ce concours, tenu par le Centre de services partagés du Québec (CSPQ), visait à pourvoir à des emplois d'opératrice ou d'opérateur en informatique dans la fonction publique, plus particulièrement au ministère du Revenu du Québec (MRQ). Les points soulevés concernent les directives des examens, la révision de la correction des résultats obtenus aux examens et le seuil de passage fixé.

À la suite de ces enquêtes, deux des trois points ont été jugés non fondés. En effet, la Commission a conclu que les directives transmises lors de l'administration des examens étaient claires, et que la révision de la correction des résultats des deux candidats avait été effectuée conformément à la procédure en vigueur.

Fixation non conforme du seuil de passage.

Cependant, elle a constaté que le seuil de passage retenu avait été fixé de façon non conforme à la réglementation en vigueur.

Ainsi, trois semaines après la constitution de la liste de déclaration d'aptitudes, le CSPQ a modifié le seuil de passage établi pour le concours. Cette décision a été prise à la suite de l'intervention du MRQ. Ce dernier a fait valoir qu'il n'y avait pas suffisamment de candidats sur la liste de déclaration d'aptitudes pour pourvoir à ses emplois. Cela correspond à l'un des critères de l'article 28 du *Règlement sur la tenue de concours*.

Toutefois, le seuil de passage doit toujours être fixé avant la constitution de la liste de déclaration d'aptitudes. En effet, l'article 28 du *Règlement sur la tenue de concours* prévoit que :

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

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. »

Le CSPQ a considéré les critères pertinents. Cependant, il l'a fait à un moment inapproprié. La Commission lui a donc recommandé, pour les prochains concours, de s'assurer que la *Loi sur la fonction publique* et l'article 28 du *Règlement sur la tenue de concours* seront, pour des raisons d'équité, appliqués de façon rigoureuse avant la constitution de la liste de déclaration d'aptitudes. En effet, modifier le seuil de passage retenu après la constitution de la liste de déclaration d'aptitudes pourrait avantager indûment certains candidats connus ayant d'abord échoué aux examens, par rapport à d'autres candidats non connus ayant réussi. Le CSPQ s'est engagé à suivre la recommandation.

En outre, après la constitution de la liste de déclaration d'aptitudes, le CSPQ a informé les personnes qui avaient réussi la procédure d'évaluation à la suite de la révision du seuil de passage, de la modification de ce dernier et de leur inscription sur la liste de déclaration d'aptitudes. Cependant, pour une question de transparence, la Commission a recommandé au CSPQ d'informer les autres candidats ayant participé à la procédure d'évaluation du concours de la modification du seuil de passage fixé. Le CSPQ n'a pas appliqué cette recommandation compte tenu du temps écoulé depuis la constitution de la liste de déclaration d'aptitudes.

Équité envers un candidat au Programme de développement de l'employabilité à l'intention des personnes handicapées et au concours réservé subséquent (enquête)

La Commission a effectué une enquête portant, d'une part, sur le déroulement du stage d'un participant, atteint d'un handicap visuel, au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) dans le cadre du Programme de développement de l'employabilité à l'intention des personnes handicapées et portant, d'autre part, sur le concours réservé auquel il a participé par la suite.

Ce programme vise à ce que des personnes handicapées acquièrent des compétences en suivant un stage dans la fonction publique. Il vise aussi à favoriser leur accès à un emploi après la réussite d'un concours de recrutement qui leur est réservé. La gestion du programme et la tenue des concours réservés relèvent du Centre de services partagés du Québec (CSPQ).

Lors de cette enquête, la Commission a constaté plusieurs lacunes, particulièrement dans le cadre du stage de douze mois. Tout d'abord, après avoir accompli plus de deux mois, le participant a dû intervenir lui-même auprès de l'Institut de réadaptation en déficience physique du Québec pour demander que l'on évalue ses besoins et son poste de travail. Le délai pour faire cette évaluation et mettre en œuvre les changements recommandés l'ont privé d'un environnement adapté à ses besoins pendant les trois premiers mois.

Supervision déficiente en cours de stage.

D'autres problèmes ont aussi été observés dans la supervision et le soutien accordés au participant. En effet, les personnes désignées à ces fins, à tous les niveaux, tant au CSPQ qu'au MESS, se sont succédé, à maintes reprises et pendant quelques mois, il y a même eu absence totale de supervision de la part du Ministère. En outre, le lieu physique de travail de la responsable du soutien pour le Ministère n'était pas le même que celui du participant. Enfin, les tâches effectuées par le participant ont été très limitées.

Objectifs du stage non atteints.

Selon la Commission, les objectifs du stage n'ont pas été atteints. Le Programme de développement de l'employabilité à l'intention des personnes handicapées doit permettre d'acquérir une expérience de travail, d'accroître les habiletés professionnelles, de développer l'employabilité et d'augmenter les possibilités d'occuper un emploi dans la fonction publique. La Commission estime que cela n'a manifestement pas été le cas. Le contexte et les conditions déficientes du stage ont empêché l'ajout de nouveaux apprentissages au moment opportun. C'est ainsi que le développement des compétences s'est restreint à deux tâches sur les cinq prévues.

Le concours réservé visant à pourvoir à des emplois d'agent de bureau qui a suivi le stage comprenait deux examens écrits servant à mesurer l'aptitude au travail de bureau et au calcul arithmétique et l'habileté à comprendre une loi et un règlement ainsi qu'un examen oral qui était en fait une entrevue comportementale. Le participant avait déjà passé les deux examens écrits et ses résultats ont été transférés au concours réservé. L'absence d'une télévisionneuse qu'il n'a pu apporter au moment des examens n'a certainement pas favorisé l'atteinte des seuils de passage.

L'entrevue comportementale consistait à évaluer ses apprentissages à partir de critères précis. Or, il existe une confusion certaine à l'égard des questions posées et des apprentissages réalisés par le candidat lors du stage. L'entrevue ne pouvait certes pallier les lacunes du stage et n'était donc pas représentative du stage accompli.

Bien que la part de responsabilité du participant doive aussi être évoquée, dans la mesure où il aurait dû se retirer de la séance d'examens en l'absence de la télévisionneuse qui était indispensable vu son handicap visuel, la Commission conclut que le concours réservé n'a pas atteint le but recherché.

Le candidat n'a pas bénéficié d'un traitement équitable compte tenu de l'ensemble du contexte du stage et de ses impondérables. La Commission a donc recommandé au CSPQ de lui offrir, en 2011, un nouveau stage dans le cadre du Programme de développement de l'employabilité à l'intention des personnes handicapées. Le CSPQ a entrepris des démarches en ce sens.

Responsabilités des ministères et des organismes qui constituent des réserves de candidatures et tiennent des concours ainsi que responsabilités des candidats qui y participent (enquêtes)

Vérification de l'admissibilité

La Commission a effectué 93 enquêtes sur la vérification de l'admissibilité de candidats à des réserves de candidatures constituées par le Centre de services partagés du Québec (CSPQ). Il s'agissait d'opérations de recrutement public à portée interministérielle, menées directement auprès des citoyens. La Commission a alors recommandé l'admissibilité de 30 personnes aux réserves de candidatures, c'est-à-dire 32 % des cas, en excluant 7 demandes retirées par des plaignants qui avaient finalement été admis. Sur les 30 recommandations, 21 ont été appliquées par le CSPQ.

Certaines évaluations erronées ou incomplètes.

Les enquêtes ont permis à la Commission de constater, d'une part, que certains refus de l'admissibilité à des réserves de candidatures s'appuyaient sur une évaluation erronée ou une vérification incomplète et, d'autre part, que de nombreux candidats ne s'étaient pas acquittés de leur obligation de faire valoir adéquatement leur candidature.

Rappelons que l'article 47 de la *Loi sur la fonction publique* constitue l'assise principale en matière d'admissibilité des candidats à un concours ou à une réserve de candidatures. Conformément à cet article, le ministère ou l'organisme doit admettre les personnes qui ont soumis leur candidature et qui satisfont aux conditions d'admission. Les modalités d'inscription sont prévues à l'article 17 du *Règlement sur la tenue de concours* qui stipule qu'une inscription doit être présentée par écrit et comporter, pour la vérification de l'admissibilité, les renseignements et documents requis dans l'appel de candidatures. De plus, selon l'article 21 du même règlement, une personne est admise à un concours ou à une réserve de candidatures si, à un moment donné pendant la période d'inscription, elle satisfait aux conditions d'admission énoncées dans l'appel de candidatures. Son admissibilité est vérifiée par l'examen de son formulaire d'inscription et des documents exigés et produits à son appui.

La Commission s'est prononcée à de nombreuses reprises, lors d'enquêtes qu'elle a réalisées ou dans des décisions qu'elle a rendues au sujet de concours de promotion, sur les responsabilités d'un ministère ou d'un organisme qui tient un concours ou qui constitue une réserve de candidatures.

Elle considère que les textes législatifs et réglementaires mentionnés créent l'obligation pour ceux qui procèdent à la vérification de l'admissibilité, de faire une étude objective, impartiale et professionnelle du formulaire d'inscription et des documents produits à son appui.

De plus, s'il y a un doute dans l'esprit des évaluateurs sur l'interprétation à donner à des renseignements fournis par le postulant, ils doivent faire jouer le doute en sa faveur et l'admettre, ou communiquer avec lui pour obtenir des éclaircissements.

À cet égard, la Commission a constaté que, dans plusieurs situations, la vérification de l'admissibilité était inadéquate, en raison, notamment, de la pertinence des tâches effectuées, d'une sous-évaluation de l'ampleur et du niveau des tâches décrites dans l'offre de service de certains candidats ainsi que de la durée de certaines expériences reconnues pertinentes. Or, ces expériences, lorsque considérées adéquatement, ont permis dans plusieurs cas de recommander l'admission des personnes concernées.

Par ailleurs, à la décharge du CSPQ, il importe d'indiquer qu'il s'agit d'une responsabilité partagée. En effet, des responsabilités incombent également aux candidats au regard de la transmission de leur offre de service. Tel qu'indiqué dans l'appel de candidatures, ils ont l'obligation de fournir toutes les informations et données pertinentes sur leur formulaire d'inscription, à l'intérieur de la période d'inscription indiquée, afin de permettre aux évaluateurs de s'acquitter de leur responsabilité.

Obligation pour les candidats de fournir les informations pertinentes au moment opportun.

Or, force est de constater que plusieurs candidats n'ont pas rempli adéquatement leur obligation au moment de leur inscription. Ils ont omis de fournir toutes les informations relatives à leur scolarité et à leurs expériences de travail. Certains candidats se sont manifestés après avoir été informés du refus de leur admissibilité à la réserve de candidatures. Il était alors trop tard pour compléter les informations requises et faire valoir leur candidature. Il n'est en effet pas permis d'ajouter de nouvelles informations relatives à la scolarité et aux expériences, ni de changer celles déjà décrites dans l'offre de service une fois la période d'inscription terminée.

Il est à noter aussi que des candidats croyaient, à tort, que le nombre d'années d'expérience pertinente serait évalué ultérieurement à leur entrée en fonction dans un nouvel emploi. Ce ne peut être le cas puisque cela fait partie intégrante de la vérification de l'admissibilité aux concours.

Report des séances d'examens

La Commission a effectué 11 enquêtes relatives à la décision du CSPQ de refuser un report d'examens à des candidats admis et convoqués à une séance d'examens dans le cadre de leur participation à une réserve de candidatures. Tout d'abord, il est important de rappeler que l'article 49 de la *Loi sur la fonction publique* prévoit, notamment, que la procédure

d'évaluation à un concours ou à une réserve de candidatures doit être de nature à permettre de constater impartialement la valeur des candidats. Cela implique, entre autres, que les candidats à un concours doivent tous être évalués de la même façon, dans des conditions similaires et en même temps, dans la mesure du possible.

Sous réserve des obligations découlant de la *Charte des droits et libertés de la personne*, la Commission est d'avis que le CSPQ n'est pas tenu d'agir en fonction des situations particulières de chacun. Aucune disposition légale ou réglementaire n'oblige d'ailleurs un ministère ou un organisme, qui constitue une réserve de candidatures ou qui tient un concours, à accorder un report d'examens pour des vacances, incluant des voyages.

Traitement uniforme des reports d'examens.

Le CSPQ s'est donné des pratiques pour le traitement des demandes de report d'examens pour des motifs de vacances ou de voyages. Il accorde un report d'examens d'une semaine, après la date de la séance générale d'examens, sur présentation de pièces justificatives de frais déjà encourus par un candidat. Il n'est toutefois pas possible d'obtenir une autre séance, après celle déjà prévue. À cet égard, la Commission a constaté une application uniforme et impartiale de cette façon de faire pour tous les candidats.

La Commission a déjà insisté sur l'importance de transmettre aux personnes une information complète et transparente sur le traitement de leur candidature, notamment les règles leur permettant de bénéficier exceptionnellement d'un report d'examens et la date prévue d'une nouvelle séance, le cas échéant.

Par ailleurs, les candidats qui s'inscrivent à un concours ou à une réserve de candidatures, doivent s'attendre à être convoqués à une séance d'examens lorsqu'ils satisfont les conditions d'admission indiquées dans l'appel de candidatures. Cette convocation est d'autant plus prévisible lorsque l'appel de candidatures ou le document faisant foi de la décision relative à la vérification de l'admissibilité mentionne la tenue ultérieure d'une séance d'examens pendant tel ou tel mois. Dès lors, ils ont une obligation de vigilance pour veiller à leurs propres intérêts en s'assurant d'être disponibles.

La Commission a toutefois sensibilisé le CSPQ à l'importance de faciliter l'accès aux emplois en évitant, dans la mesure du possible, la tenue des examens pendant la période intensive des vacances estivales. Le Centre a informé la Commission qu'il ne procède pas ainsi de façon courante et ne privilégie d'ailleurs pas cette option. Toutefois, il arrive que les demandes des ministères et des organismes fassent en sorte que cela se produise à l'occasion.

Ministère du Revenu (enquêtes)

Au cours de l'année financière 2010-2011, la Commission a effectué douze enquêtes sur divers sujets visant le ministère du Revenu (MRQ). Huit d'entre elles n'étaient pas fondées. Parmi celles fondées, trois ayant fait l'objet de recommandations sont résumées ci-après.

Promotion sans concours conforme.

La première enquête concernait l'attribution d'une promotion sans concours à un emploi d'analyste de l'informatique et des procédés administratifs. De 1998 à mai 2006, la personne concernée avait occupé un emploi de technicien en vérification fiscale. À compter de mai 2006, elle a occupé un emploi de technicien en administration. Puis, progressivement, elle a effectué des tâches de niveau professionnel. Après plusieurs démarches auprès du Ministère, elle a obtenu, en mai 2009, une promotion sans concours. La Commission a conclu que cette promotion sans concours était conforme aux six conditions prévues au *Règlement sur la promotion sans concours*. Aussi, le traitement accordé à cette personne lors de sa promotion à la classe d'emplois d'analyste de l'informatique et des procédés administratifs était conforme aux dispositions de l'article 17 de la *Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires*.

Prime illégale.

Cependant, en cours de processus, le MRQ a accordé une prime de 5 % à cette personne pour la période au cours de laquelle elle exerçait des tâches de niveau professionnel alors qu'elle avait un classement de niveau technique. Cette prime couvrait deux périodes, soit de novembre 2004 à mai 2006 et d'octobre 2006 à avril 2009. Cette indemnité rétroactive de 5 % couvre une durée cumulée de cinq ans et un mois pour deux emplois différents occupés dans deux unités administratives différentes. Il s'agissait d'une indemnité substantielle qui ne s'appuyait sur aucune disposition légale. Elle contrevenait plus précisément aux dispositions de l'article 33 de la *Loi sur l'administration publique*, selon lequel aucune rémunération ne doit être payée aux fonctionnaires en plus du traitement régulier attaché à leurs fonctions, sauf s'il y a décision du Conseil du trésor. Or, cette prime ne reposait sur aucune norme qui le permettait. De plus, elle était incompatible avec le processus de promotion sans concours qui était en voie de réalisation. La rémunération doit être déterminée à la fin de ce processus, lorsque le candidat est promu. Elle doit être établie en tenant compte du taux de traitement de la classe d'emplois à laquelle la personne est promue et ne pas être rétroactive. Dans ces circonstances, la Commission a recommandé au Ministère de n'accorder aucune prime qui ne repose sur le cadre légal et normatif. Le Ministère s'est engagé à suivre cette recommandation.

La deuxième enquête portait sur la participation de huit personnes à la procédure d'évaluation d'un concours de recrutement tenu par le CSPQ afin de pourvoir à des emplois de préposée ou préposé aux renseignements, classe principale, particulièrement au ministère du Revenu.

Avant la tenue du concours, en novembre 2008, à la demande du ministère du Revenu, l'École nationale d'administration publique a présenté un programme d'apprentissage pour les chefs d'équipe du personnel de bureau, technicien et assimilé. Un projet pilote d'une durée de cinq jours a été mis en œuvre, entre janvier et mai 2009, auprès de quatre groupes d'employés du Ministère. Ainsi, sur les 67 personnes qui ont reçu cette formation, 14 appartenaient à la classe d'emplois de préposée ou préposé aux renseignements. Trois personnes étaient titularisées à un emploi de

la classe principale et onze étaient désignées à titre provisoire à la classe principale. Ces dernières ont participé au concours et dix ont atteint le seuil de passage de la procédure d'évaluation.

Formation inappropriée avant la tenue d'un concours.

La Commission a considéré qu'il était inapproprié que le MRQ sélectionne des employés n'étant pas nommés aux classes principales du personnel de bureau, technicien et assimilé afin qu'ils participent à une formation pour les chefs d'équipe. La Commission a d'ailleurs constaté que la formation portait sur presque toutes les mêmes habiletés que celles évaluées lors du concours. Aussi, la Commission a-t-elle jugé inadéquat de donner une formation de ce genre avant la tenue d'un concours servant à pourvoir à des emplois de la même classe. En effet, un tel programme d'apprentissage peut avantager certains candidats en les aidant à mieux maîtriser des habiletés qui seront mesurées pendant la procédure d'évaluation. Cette situation entache l'apparence d'équité et d'impartialité du système de recrutement et de promotion de la fonction publique. La Commission a donc recommandé au Ministère de prendre les mesures appropriées afin de s'assurer que les formations futures, visant à développer des aptitudes pour être chef d'équipe du personnel de bureau, technicien et assimilé, s'adressent à des personnes qui sont déjà titulaires des classes d'emplois principales. Le Ministère a l'intention de suivre cette recommandation.

La troisième enquête concernait la procédure d'évaluation d'une réserve de candidatures constituée afin de pourvoir à des emplois de juriste en fiscalité au MRQ. La procédure comportait deux examens : un examen écrit à développement pour évaluer les connaissances du domaine d'activités professionnelles et la communication écrite ainsi qu'un examen oral pour mesurer les connaissances du domaine d'activités professionnelles, l'expérience et quelques aptitudes. Chaque candidat a passé les deux examens la même journée. Ces évaluations ont eu lieu sur deux jours et demi pour l'ensemble des personnes. Cinquante et une personnes ont participé à la procédure d'évaluation de cette réserve de candidatures et, de ce nombre, vingt et une étaient des employés du Ministère.

Quatre comités d'évaluation ont été constitués afin d'administrer les examens oraux. Chaque comité était formé de deux gestionnaires connaissant bien le domaine de la fiscalité. Ces huit personnes étaient des gestionnaires de la Direction générale de la législation, des enquêtes et du registraire des entreprises. Selon la Commission, les comités d'évaluation auraient dû être constitués de trois membres, dont un de l'extérieur de la Direction générale.

Pour s'assurer de la composition de comités d'évaluation compétents et impartiaux, la Commission indique, dans le document *Intégrité et Compétence*, que :

« La transparence et l'impartialité de la procédure exigent qu'au moins un des membres du comité vienne d'un ministère ou d'un organisme autre que celui responsable du concours ou, à tout le moins, d'une région administrative ou d'une direction générale différente, s'il s'agit du même ministère ou organisme employeur. »

Pour cette réserve de candidatures, aucun membre externe n'a été prévu pour faire partie des comités d'évaluation, alors que près de la moitié des candidats à cette réserve était des employés du MRQ. Le Ministère a toutefois pris certaines mesures afin de s'assurer que des candidats ne soient pas évalués par leurs supérieurs immédiats ou hiérarchiques, actuels ou antérieurs.

L'examen à développement ne comportait qu'une seule question. Or, comme plusieurs candidats travaillaient à la direction générale, il était clair pour la Commission que certains auraient pu se préparer après avoir été informés de la question par d'autres candidats. En effet, la préparation était tout à fait possible compte tenu de la teneur de la question (description d'une expérience professionnelle) et du temps dévolu. Cet avantage pouvait influer positivement les résultats de ces candidats. La Commission a estimé que l'ensemble des candidats à cette réserve de candidatures aurait dû faire l'examen écrit au même moment afin, à tout le moins, de ne pas entacher l'apparence d'équité et d'impartialité. L'examen oral, quant à lui, aurait pu avoir lieu dans un deuxième temps.

La Commission a jugé que les éléments observés au cours de l'enquête concernant la composition des comités d'évaluation et l'administration de la procédure d'évaluation ont entaché la crédibilité de la réserve de candidatures. En ce sens, la Commission a recommandé au MRQ de ne plus utiliser les listes de déclaration d'aptitudes constituées à la suite des concours tenus après cette réserve de candidatures.

Le Ministère a informé la Commission que, bien qu'il se fasse un devoir de respecter les principes d'impartialité et d'équité envers les personnes, il utilisera ces listes de déclaration d'aptitudes parce qu'aucune corrélation n'a pu être établie entre le moyen de passation du moyen d'évaluation et les résultats obtenus par les candidats.

2.1.3 Conditions de travail

La Commission est chargée d'entendre les recours portant sur les conditions de travail des fonctionnaires non régis par une convention collective et des procureurs aux poursuites criminelles et pénales.

Elle entend aussi les recours relatifs au harcèlement psychologique des salariés nommés en vertu de la *Loi sur la fonction publique* et qui ne sont pas régis par une convention collective, ainsi que des administrateurs d'État, des membres et des dirigeants d'organismes du gouvernement.

La Commission peut aussi procéder à des enquêtes sur l'impartialité et l'équité des décisions prises en matière de conditions de travail.

• Dossiers d'intérêt

L'absence définitive d'un milieu de travail ne permet pas de bénéficier de la protection en matière de harcèlement psychologique (appel)

L'absence définitive du milieu de travail, sans expectative de retour au travail, rend inapplicables les dispositions en matière de harcèlement psychologique.

En mars 2011, la Commission a révisé une décision concernant la plainte de harcèlement psychologique d'un salarié en préretraite totale. Elle a décidé que ce salarié préretraité ne pouvait bénéficier de la protection contre le harcèlement psychologique de la *Loi sur les normes du travail* puisque sa préretraite constituait une absence du milieu de travail, sans expectative de retour au travail.

Le contexte particulier de cette affaire était notamment l'absence d'un milieu de travail pour le plaignant puisque la préretraite totale devait être suivie immédiatement d'une retraite totale et définitive.

La condition de préretraité du plaignant découlait de deux ententes conclues avec le ministère des Transports. Selon la Commission, deux aspects caractérisaient cette période de préretraite totale. Premièrement, le lien d'emploi était maintenu et, deuxièmement, cette période constituait une mesure administrative de départ à la retraite. Une situation fictive avait été créée au cours de la période de préretraite par le maintien du lien d'emploi, alors que le plaignant ne fournissait plus de prestation de travail et qu'il ne pouvait plus le faire après cette période puisqu'il s'était engagé à prendre une retraite totale par la suite. Le lien d'emploi était maintenu particulièrement dans le but de lui permettre de bénéficier d'avantages reliés à son régime de retraite.

En conséquence, la Commission a décidé que le maintien du lien d'emploi au cours de la période de préretraite ne pouvait créer implicitement un lieu de travail qui aurait permis au plaignant de bénéficier du droit, consacré par l'article 81.19 de la *Loi sur les normes du travail*, à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique. La situation réelle du plaignant a rendu inapplicables dans son cas les dispositions de la *Loi sur les normes du travail* en matière de harcèlement psychologique.

Plaintes de harcèlement psychologique par des membres d'organismes (appel)

Dans deux décisions rendues en 2010-2011, la Commission s'est déclarée compétente à entendre deux plaintes de harcèlement psychologique déposées, par un membre du Comité de déontologie policière et par un membre du Tribunal administratif du Québec.

Selon la Commission, la prohibition du harcèlement psychologique édictée à l'article 81.20 de la *Loi sur les normes du travail* et la procédure pour en assurer le respect constituent un élargissement de cette loi, voulu par le

législateur. Il n'est pas nécessaire d'attribuer le statut de salarié au sens de cette loi aux membres d'un tribunal administratif pour qu'ils bénéficient de la norme de protection en matière de harcèlement psychologique et du recours qui en découle. Le législateur a décidé de prohiber le harcèlement psychologique dans tout milieu de travail, et ce, quel que soit le statut des personnes qui y œuvrent. Pour ce faire, il a ajouté de nouvelles dispositions en vertu desquelles un membre ou un dirigeant d'organisme bénéficie de cette protection et peut introduire un recours devant la Commission de la fonction publique en cas de harcèlement psychologique.

Le harcèlement psychologique constitue un régime particulier d'application plus générale que les autres protections offertes dans la Loi sur les normes du travail.

L'article 81.20 est silencieux sur l'identification de l'organisme visé. Certains indices permettent cependant de croire, selon la Commission, que le concept d'organisme vise les organismes publics. En effet, en vertu du principe de cohérence des lois entre elles, le législateur a traité de la notion d'organisme dans des lois connexes telles la *Loi sur la fonction publique*, la *Loi sur l'administration publique* et la *Loi sur la justice administrative*. Il en ressort qu'une interprétation favorisant l'application de l'article 81.20 aux organismes publics doit être privilégiée.

Le concept d'organisme vise les organismes publics.

De plus, les membres d'organismes publics, y compris ceux exerçant des fonctions juridictionnelles, doivent pouvoir bénéficier de cette norme de protection contre le harcèlement psychologique sans mettre en péril leur indépendance judiciaire.

Les fonctions juridictionnelles exercées par un membre ne le privent pas du recours en harcèlement psychologique.

Rémunération additionnelle (enquête)

La Commission a fait une enquête sur l'affichage d'un emploi de complexité supérieure, niveau « expert », et l'attribution d'une rémunération additionnelle en raison des heures supplémentaires effectuées par un employé du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE).

La *Directive concernant la détermination du niveau de complexité des emplois professionnels et la gestion des emplois de complexité supérieure* prévoit les modalités et les critères de l'évaluation des emplois professionnels au sein de la fonction publique, ainsi que les règles qui gouvernent la gestion des emplois de complexité supérieure. L'une des règles concerne l'affichage de ces emplois. En effet, l'article 23 de la directive indique qu'un emploi vacant de complexité supérieure est d'abord comblé à la suite de l'affichage d'une offre d'affectation ou de mutation. Cependant, dans le présent cas, l'emploi de niveau « expert » visé ne nécessitait aucun affichage puisqu'il n'était pas vacant.

Au moment de l'enquête, la rémunération additionnelle était attribuée à l'employé depuis un an et demi : une heure supplémentaire était payée chaque jour, sauf en de rares exceptions. La Commission a constaté que, pendant cette période, l'employé s'était absenté du travail à huit reprises,

Incompatibilité entre absence au travail et temps supplémentaire.

pour des raisons telles que vacances ou maladie et qu'une heure supplémentaire par jour avait tout de même été payée. La Commission juge qu'il y a incompatibilité entre une absence du travail, quelle qu'en soit la raison, et une réclamation d'heures supplémentaires.

Rémunération additionnelle perdurant alors que les motifs ne s'appliquaient plus.

Le motif invoqué pour justifier l'attribution récurrente de cette rémunération additionnelle était principalement l'ajout de tâches. En effet, l'intégration de trois nouveaux employés à l'unité administrative et la non-performance d'une autre personne obligeaient l'employé à produire de nombreux rapports additionnels dans un même délai. Les raisons invoquées pour justifier cette situation ne s'appliquant plus, la Commission a recommandé au MDEIE de mettre fin immédiatement aux heures supplémentaires effectuées par cet employé et à la rémunération additionnelle qui en découlait. Le Ministère y a mis fin.

Les articles 39 et 40 de la *Loi sur la fonction publique* prévoient que les sous-ministres et les dirigeants d'organismes gèrent leurs ressources humaines dans le cadre des politiques du Conseil du trésor. Il est également prévu qu'ils exercent leurs responsabilités en favorisant la délégation. Les gestionnaires en sont donc imputables auprès de leur sous-ministre ou de leur dirigeant d'organisme. Dans le but de favoriser la mise en œuvre des valeurs de responsabilité des gestionnaires et d'équité envers les personnes, la Commission a recommandé au MDEIE de mettre en place un mécanisme de suivi de la gestion des heures supplémentaires concernant notamment les autorisations, les attestations subséquentes et les justifications afférentes. De plus, la Commission considère que l'attribution de rémunération additionnelle doit se faire de façon très rigoureuse. À la suite de la recommandation, le Ministère s'est doté d'un mécanisme permettant d'identifier les dossiers irréguliers et de faire les interventions requises, lorsque nécessaire.

2.1.4 Mesures administratives et disciplinaires

Certaines mesures peuvent, selon les circonstances, être prises à l'endroit d'un fonctionnaire. Il peut s'agir d'une mesure administrative ou d'une mesure disciplinaire.

La Commission est chargée d'entendre les appels relatifs à un relevé provisoire de fonctions, à une rétrogradation, à un congédiement et à toute mesure disciplinaire imposée à un fonctionnaire non régi par une convention collective.

Le rôle de la Commission est alors d'examiner, au regard des règles de droit applicables, l'ensemble des circonstances qui ont conduit au choix de la mesure, de s'assurer de la légalité de celle-ci et, s'il y a lieu, de la maintenir, de la modifier ou de l'annuler.

La Commission n'a identifié, aux fins du rapport, aucun dossier d'intérêt sur ce thème. Toutefois, plus de la moitié des dossiers d'appels fermés en mesures administratives et disciplinaires l'ont été à la suite d'une médiation. Les médiations ont donné suite à des ententes confidentielles.

2.1.5 Constat général (enquête)

Importance d'informer suffisamment les personnes à la suite d'une décision les concernant

La Commission a effectué trois enquêtes à la demande de personnes n'ayant pas obtenu une information suffisante pour bien comprendre les décisions les concernant.

La première enquête traitait du refus d'une candidature à la suite d'une entrevue d'embauche effectuée après un concours de recrutement au ministère des Transports. La personne avait été informée que ce refus reposait sur son manque d'expérience. Or, elle possédait l'expérience exigée dans les conditions d'admission du concours de recrutement. L'enquête a permis de constater que le motif réel de refus n'avait pas été transmis à la personne. La Commission a recommandé au Ministère d'informer la personne du motif réel justifiant le refus de sa candidature. Le Ministère l'a contactée pour lui fournir l'information.

Une deuxième enquête concernait la non-désignation d'une personne à son emploi évalué de complexité supérieure au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS). La personne avait été informée par une lettre de la sous-ministre adjointe que son emploi avait été évalué de niveau « expert » et qu'elle y était désignée. Par la suite, elle a été avisée qu'une erreur administrative avait été commise dans cette lettre, et qu'elle ne pouvait être désignée à son emploi en raison de l'atteinte des quotas au sein de la direction générale. Cependant, au cours de la même période, trois autres personnes avaient été désignées à des emplois de complexité supérieure, de même niveau, au sein de la même direction générale. Dans les faits, cette décision était plutôt basée sur d'autres motifs, soit des critères objectifs et préalablement définis en regard de l'atteinte des objectifs stratégiques de ce secteur d'activités, ce qui expliquait pourquoi certaines personnes avaient été choisies et non cette personne. L'atteinte de quotas était l'une des contraintes qui prévalaient. La Commission a donc recommandé au MELS d'informer la personne visée des motifs qui ont mené à ne pas la désigner à son emploi de complexité supérieure, niveau « expert ». Le Ministère a rencontré la personne pour lui donner les explications adéquates et lui a transmis une lettre à cet effet.

Enfin, une troisième enquête concernait le refus d'une candidature à la suite d'une offre de mutation au ministère de la Famille et des Aînés. Une personne qui satisfaisait aux conditions d'admission a demandé des explications parce qu'elle n'avait pas été convoquée à une entrevue, mais elle n'a pu obtenir les précisions qu'elle demandait. La Commission a recommandé, en mars 2011, que cette personne soit informée du motif du refus de sa candidature.

Une question de respect, d'équité et de transparence.

La Commission est d'avis que chaque personne visée par une décision prise à son égard en matière de gestion des ressources humaines doit être adéquatement informée des motifs justifiant cette décision, afin d'être en mesure de la comprendre et d'en apprécier le caractère équitable et impartial. Cela est d'autant plus important lorsque le gestionnaire dispose d'un pouvoir discrétionnaire. C'est une question de respect et d'équité envers les personnes et de transparence dans la gestion des ressources humaines.

2.1.6 Appréciation générale et par thème des situations analysées

La Commission présente, dans cette section, son appréciation des activités liées à son mandat. Cette appréciation, basée sur le respect ou le non-respect des règles par les ministères et les organismes, est abordée selon les quatre thèmes traités précédemment : planification et évaluation des emplois, dotation, conditions de travail ainsi que mesures administratives et disciplinaires.

Il s'agit d'une approche qui comporte en elle-même des limites, puisque les thèmes sont évalués sur une partie des activités de gestion des ressources humaines de la fonction publique. En effet, les statistiques ne tenant pas compte de l'ensemble des actions des ministères et des organismes dans ce domaine, elles ne permettent pas d'étendre les conclusions à l'ensemble de la fonction publique québécoise. Ainsi, les statistiques sont élaborées à l'aide des situations qui ont été portées à l'attention de la Commission et qui ont fait l'objet d'une décision du tribunal, d'une enquête, ou d'une intervention, en enquête, entreprise sur son initiative.

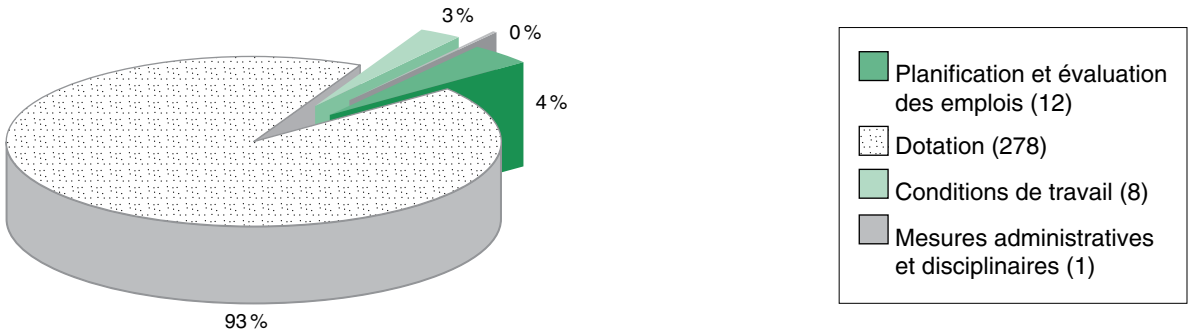
Avec les situations analysées, il est tout de même possible de voir se dessiner des tendances sur l'état de santé de l'administration publique québécoise en matière de gestion des ressources humaines, tout en gardant à l'esprit que les situations signalées à la Commission sont le plus souvent celles qui posent problème.

La Commission a exclu des statistiques les décisions qu'elle a rendues sur sa compétence, celles qu'elle a rendues à la suite de requêtes en révision et celles qui déclaraient irrecevables des appels reçus en dehors du délai prescrit.

Il est à noter également qu'une situation analysée fait référence à un problème qui peut être dénoncé par une ou plusieurs personnes. C'est ainsi qu'une décision du tribunal administratif ou une enquête pourra paraître sous un thème comme une seule situation, bien qu'elle puisse s'appliquer à plusieurs cas.

• Situations analysées en 2010-2011 selon les thèmes

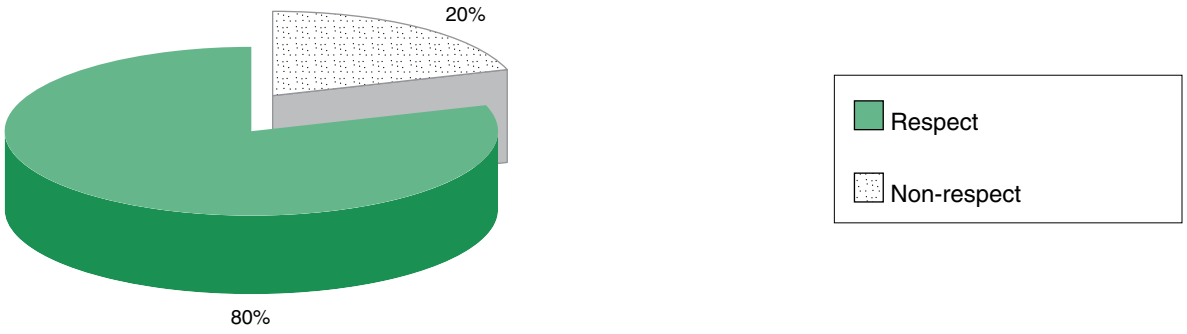
Figure 1 – Répartition des situations analysées par thème (décisions du tribunal et enquêtes)



En 2010-2011, une répartition des situations analysées indique que 4 % concernent la planification et l'évaluation des emplois, 93 % la dotation, 3 % les conditions de travail. Une seule situation a été analysée en ce qui concerne les mesures administratives et disciplinaires.

• Appréciation générale

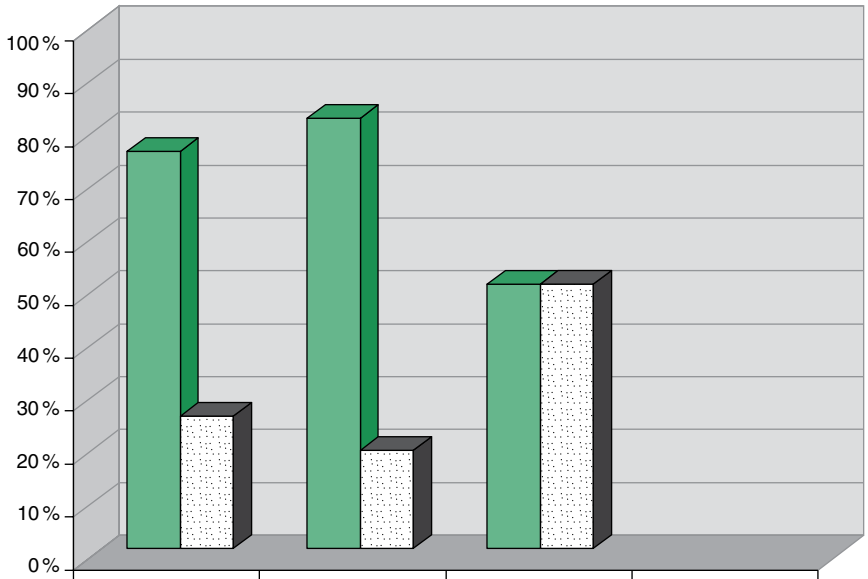
Figure 2 – Appréciation générale du respect des règles par les ministères et les organismes (décisions du tribunal et enquêtes)



En 2010-2011, les décisions du tribunal et les enquêtes démontrent que les ministères et les organismes ont respecté, dans une proportion de 80 %, les principes et les règles qui s'appliquent en gestion des ressources humaines. Cette proportion est du même ordre que celle de 2009-2010 qui s'élevait à 78 %.

- **Appréciation par thème**

Figure 3 – Appréciation des situations analysées par thème (décisions du tribunal et enquêtes)



	Planification et évaluation des emplois (12)	Dotation (278)	Condition de travail (8)	Mesures administratives et disciplinaires* (1)
Respect	75 %	81 %	50 %	
Non-respect	25 %	19 %	50 %	

* Données insuffisantes

En excluant les mesures administratives et disciplinaires, les décisions du tribunal et les enquêtes indiquent que les principes et les règles en matière de gestion des ressources humaines ont été respectés par les ministères et les organismes dans une proportion de 50 % à 81 %. Cette proportion était de 47 % à 100 %, en 2009-2010, pour les 3 thèmes dont les données apparaissent ci-dessus.

2.2 Règlement harmonieux des litiges

Afin de favoriser le règlement harmonieux des litiges, la médiation est offerte aux parties pour tous les recours autres que ceux en matière de promotion.

La Commission est satisfaite des résultats obtenus par la médiation qui, soulignons-le, est tributaire de l'acceptation volontaire des parties. La médiation a ainsi permis de trouver des solutions parfois novatrices et souvent mieux adaptées, le but recherché étant de trouver une solution gagnant-gagnant pour chacune des parties.

En ce qui concerne les appels en matière de promotion, la Commission offre des séances d'échanges et d'information. Ces séances sont obligatoires et constituent une étape préalable aux audiences. Les rencontres sont l'occasion pour les appelants d'obtenir, de l'autorité responsable de la tenue du concours, des explications sur les éléments contestés et de faire valoir leur point de vue. Par la suite, les appelants doivent décider, en fonction des renseignements obtenus, s'ils se désistent de leur appel ou s'ils poursuivent leur contestation en précisant leurs motifs d'appel.

La Commission constate que le dialogue et l'accès à des informations claires et complètes permettent très souvent de solutionner des situations parfois conflictuelles qui auraient pu être évitées si des actions avaient été entreprises plus tôt, et de rétablir des relations harmonieuses pour le futur, et ce, à la satisfaction des parties.

Globalement, au cours des trois dernières années, 85 % et plus des dossiers se sont réglés sans décision de la Commission. Par ailleurs, en ce qui concerne plus particulièrement l'année 2010-2011, la Commission a réalisé trois activités de sensibilisation sur la médiation et les séances d'échanges et d'information à l'intention du personnel œuvrant en dotation dans des ministères et des organismes. Ainsi, près de 50 personnes ont été rencontrées.

2.3 Vérifications

2.3.1 Promotions sans concours[1]

La promotion sans concours est un sujet qui préoccupe la Commission depuis plusieurs années. La délégation des pouvoirs relatifs à la promotion sans concours est offerte aux ministères et aux organismes depuis 2001, et la majorité de ceux-ci s'en est prévalue.

En 2010, l'analyse de la Commission a démontré que, de 1993 à 2009, la moyenne du nombre de promotions sans concours représentait 28 % du total des promotions avec et sans concours pour ces 16 années. Au cours de la période 2002 à 2009, cette moyenne était de 21 %, mais de seulement 17 % en 2007-2008 et 2008-2009. Bien qu'il y ait une baisse graduelle du pourcentage de promotions sans concours, la Commission considère toujours que cette pratique est et doit demeurer une mesure exceptionnelle.

La vérification visait à s'assurer que les promotions sans concours ont été accordées en conformité avec le cadre normatif et en tenant compte des bonnes pratiques.

[1] Le rapport intégral de cette vérification est disponible dans le site Internet de la Commission.

Les ministères et les organismes retenus pour cette vérification étaient les suivants :

- Assemblée nationale du Québec (ANQ) ;
- Commission des normes du travail (CNT) ;
- Commission des transports du Québec (CTQ) ;
- La Financière agricole du Québec (FADQ) ;
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ) ;
- Ministère des Finances du Québec (MFQ) ;
- Ministère des Relations internationales (MRI) ;
- Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) ;
- Ministère du Tourisme (MTO) ;
- Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ).

La totalité des promotions sans concours qu'ils ont effectuées en 2007-2008 et 2008-2009 a été examinée, ce qui représente 148 dossiers.

17 % des promotions sans concours vérifiées n'auraient pas dû être accordées.

La Commission a identifié 49 situations de non-conformité au regard du cadre normatif. Ces situations concernent 33 dossiers, soit 22 % des promotions sans concours vérifiées. La Commission conclut que 17 % des promotions vérifiées n'auraient pas dû être accordées parce que la nature de l'irrégularité constatée altère fondamentalement le processus de promotion sans concours. Le tableau qui suit présente ces résultats, par ministère et organisme.

Tableau 1 – Sommaire des situations de non-conformité des promotions sans concours (PSC), en 2007-2008 et 2008-2009

Ministères et organismes	ANQ	CNT	CTQ	FADQ	MAPAQ	MFQ	MRI	MDEIE	MTO	RAMQ	TOTAL
Admissibilité à la nouvelle classe d'emplois	–	–	–	–	–	–	–	–	1	–	1
Six conditions du *Règlement sur la promotion sans concours*											
Enrichissement des tâches	3	–	–	–	1	2	–	2	–	1	9
Compétences similaires	–	–	–	–	–	1	–	–	1	–	2
Classement conforme	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1	1
Emploi occupé depuis au moins un an	–	–	–	–	–	1	–	2	–	–	3
Responsabilités de direction	–	–	–	1	1	1	–	–	2	–	5
Première vérification d'aptitudes	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Sous-total	3	–	–	1	2	5	–	4	3	2	20
Conditions à respecter de l'acte de délégation et au *Guide d'application de la promotion sans concours*											
Prépondérance à la vérification des habiletés de base et utilisation des moyens d'évaluation appropriés	–	–	1	–	2	–	–	–	–	–	3
Accession à une classe d'emplois principale, spécialiste	–	–	–	2	–	1	–	–	–	–	3
Respect des seuils de passage	–	–	–	1	3	13	–	3	–	–	20
Exclusion des supérieurs immédiat et hiérarchique	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Promotions rétroactives	–	–	–	–	–	–	2	–	–	–	2
Sous-total	–	–	1	3	5	14	2	3	–	–	28
Total des situations de non-conformité	3	–	1	4	7	19	2	7	4	2	49
Nombre de PSC présentant des situations de non-conformité sur le total de PSC	3/16	0/13	1/4	3/8	4/21	11/35	2/4	6/14	2/9	1/24	33/148 22 %
Nombre de PSC qui n'auraient pas dû être accordées	3/16	0/13	1/4	3/8	4/21	8/35	0/4	3/14	2/9	1/24	25/148 17 %

La vérification a porté sur les cinq volets suivants :

- Les conditions d'admission à la classe de l'emploi réévalué, où une situation non conforme a été décelée.

Condition du Règlement la moins bien respectée : l'enrichissement des tâches.

- L'application des six conditions du *Règlement sur la promotion sans concours*, où la Commission a constaté 20 dérogations ; la condition la moins respectée était l'enrichissement des tâches principales et habituelles.

Les seuils de passage des examens du CSPQ n'étaient pas toujours respectés.

- La vérification des aptitudes au regard des conditions prescrites par l'acte de délégation et par le *Guide d'application de la promotion sans concours* (Guide d'application), où la Commission a relevé 28 situations de non-conformité, principalement lorsque les seuils de passage des examens du Centre de services partagés du Québec (CSPQ) n'étaient pas respectés.
- Les pratiques recommandées concernant la vérification des aptitudes prescrites par l'acte de délégation et par le Guide d'application. La Commission a constaté que celles-ci n'étaient pas toujours appliquées adéquatement ou étaient parfois mal interprétées au regard, notamment, du guide d'évaluation, du comité d'évaluation et des transferts de résultats.
- La documentation du dossier ministériel, où la Commission a relevé que bon nombre de documents étaient absents ou incomplets, ce qui met en péril la qualité et la transparence du processus de promotion sans concours.

La promotion sans concours se distingue du processus habituel de promotion puisqu'il s'agit d'un processus individuel. En effet, le candidat n'a pas à se mesurer à d'autres candidats comme c'est le cas pour un concours. S'il s'avère que le cadre normatif n'est pas respecté, que les conditions sont mal appliquées ou mal interprétées, cela peut laisser croire à du favoritisme et entraîner des conséquences néfastes sur la gestion des ressources humaines. Cela peut même porter atteinte aux principes et aux valeurs qui sont à la base du système de promotion, notamment la compétence des personnes à exercer l'emploi auquel elles sont promues.

Les lacunes constatées ont démontré que la formation du personnel des directions des ressources humaines en matière de promotion sans concours doit être améliorée. C'est pourquoi la Commission est d'avis qu'il serait nécessaire que le Secrétariat du Conseil du trésor offre une nouvelle formation aux délégataires, car la dernière formation remonte à près de dix ans.

La Commission a recommandé au Secrétariat du Conseil du trésor :

- de fixer une pondération maximale pour l'examen oral dans les dossiers de promotion sans concours ;
- de fixer un seuil de passage minimal pour les examens oraux tenus en promotion sans concours ;
- de clarifier si le transfert d'un résultat d'examen se situant sous le seuil de passage recommandé est interdit en tout temps ;

- d'offrir une formation aux délégataires pour s'assurer du respect du cadre normatif en tenant compte des bonnes pratiques de la promotion sans concours.

La Commission a recommandé au Centre de services partagés du Québec :

- de mettre à la disposition des ministères et des organismes des moyens d'évaluation pour des classes d'emplois, classe principale, volet spécialiste.

La Commission a recommandé aux ministères et aux organismes concernés :

- de s'assurer de l'admissibilité du candidat avant d'amorcer un processus de promotion sans concours ;
- de s'assurer que l'enrichissement des tâches principales et habituelles de l'emploi initial provient d'un ajout significatif de tâches ou de mandats, et non d'un changement d'emploi ;
- de s'assurer que des compétences similaires sont exigées de façon prépondérante pour l'emploi initial et l'emploi réévalué ;
- de s'assurer que le classement de la personne est conforme au niveau de l'emploi avant la réévaluation de ce dernier ;
- de s'assurer que la personne occupe son emploi depuis au moins un an avant la réévaluation ;
- de s'assurer que des responsabilités de direction de personnel ne sont pas introduites pour une première fois lors de la réévaluation de l'emploi ;
- d'accorder la prépondérance à la vérification des habiletés de base et d'utiliser des moyens d'évaluation appropriés ;
- de s'assurer d'évaluer de façon prépondérante des habiletés de base de la classe principale, volet spécialiste, et, au besoin, de recourir aux services du CSPQ pour une assistance en cette matière ;
- de respecter les seuils de passage des examens écrits du CSPQ, dans les dossiers de promotion sans concours ;
- d'exclure du comité d'évaluation toute personne ayant agi, récemment, à titre de supérieur immédiat ou hiérarchique auprès des candidats ;
- de s'assurer que les promotions sans concours sont effectuées à la date appropriée ;
- d'élaborer un guide d'évaluation avant la passation des examens ;
- de constituer un comité d'évaluation, lorsque requis, selon les modalités prévues au *Guide d'application de la promotion sans concours* ;
- de s'assurer que le transfert des résultats provienne d'une source valide ;
- de s'assurer, au moment du transfert des résultats, que les examens à l'origine des résultats sont toujours en vigueur et, dans le cas contraire, de consulter le CSPQ pour évaluer leur pertinence ;
- de documenter adéquatement les dossiers de promotion sans concours.

2.3.2 Horaire majoré et certaines primes[2]

La rémunération des employés de la fonction publique est encadrée par différentes dispositions déterminant les conditions de travail, notamment les lois, les politiques et les directives du Conseil du trésor. Certains employés de la fonction publique reçoivent une rémunération additionnelle à celle prévue aux dispositions régissant leurs conditions de travail. Parmi les types de rémunérations additionnelles possibles figurent les horaires majorés et les primes.

La Commission avait entrepris cette vérification avec l'objectif de s'assurer que les horaires majorés et l'allocation de certaines primes respectent le cadre normatif en vigueur. Dans le contexte où la pression sur les finances publiques est importante et où les gestionnaires doivent composer avec des contraintes gouvernementales touchant la gestion de leurs ressources humaines – le nombre limité de postes accordés, le remplacement d'un départ à la retraite sur deux et le contingentement des primes de complexité « expert » et « émérite » – une application rigoureuse du cadre normatif est essentielle.

Deux ministères et un organisme ont fait l'objet de cette vérification : la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), le ministère des Services gouvernementaux (MSG) et le ministère de la Sécurité publique (MSP). La période couverte par cette vérification était la suivante : 1er avril 2009 au 31 mars 2010. La vérification visait les employés faisant partie des catégories d'emplois de niveau professionnel, technique et de bureau. Au total, 358 cas ont été vérifiés, soit 217 horaires majorés et 141 attributions de primes. Ces rémunérations additionnelles concernaient 296 employés.

80 % des horaires majorés et des primes sont conformes.

Globalement, la majorité des horaires majorés et des primes étaient conformes, soit 286 des 358 cas (80 %). Ainsi, 20 % des cas ne respectaient pas le cadre normatif et doivent être régularisés.

Horaires majorés

Des horaires majorés servent à pallier des primes de complexité « expert » et « émérite » ou des promotions, à compenser des responsabilités additionnelles, à attirer ou à retenir du personnel ou à accélérer la progression salariale.

La Commission a constaté que 24 % des horaires majorés vérifiés (52 cas sur 217) n'étaient pas conformes, puisqu'ils n'étaient pas justifiés en fonction des motifs prévus aux règles encadrant les conditions de travail des employés. La Commission a constaté que des horaires majorés servent, à certaines occasions, à pallier des primes de complexité « expert » et « émérite » ou des promotions, à compenser des responsabilités additionnelles, à attirer ou à retenir du personnel spécialisé ou à accélérer la progression salariale, ce qui contrevient au cadre normatif. La CSST est particulièrement fautive à cet égard puisque 42 % (24 cas sur 57) de ses horaires majorés n'étaient pas conformes. D'une part, la CSST utilise un concept « d'heures additionnelles » rémunérées qui n'est pas prévu

[2] Le rapport intégral de cette vérification est disponible dans le site Internet de la Commission.

dans les différentes dispositions régissant les conditions de travail et qui n'a pas d'équivalent dans le système de paie gouvernemental. Ces données peuvent donc échapper aux statistiques gouvernementales concernant l'horaire majoré.

D'autre part, la CSST a adopté une politique instaurée par un regroupement d'organismes gouvernementaux concernant la rémunération des actuaires fellows, ainsi qu'une entente avec une association privée pour la rémunération des instructeurs en sauvetage minier. Pourtant, ni la CSST, ni un regroupement d'organismes, n'a l'autorité requise pour établir une rémunération additionnelle pour une catégorie d'employés, et ce, même en présence de difficultés de recrutement ou de rétention. En vertu de la loi, cette prérogative appartient au Conseil du trésor.

La CSST n'a pas l'autorité requise pour établir une rémunération additionnelle.

La CSST contrevenait aussi de façon flagrante, dans certains cas, aux échelles de salaire et aux règles de classification des emplois. Ainsi, elle ne peut augmenter le traitement de ses employés sous prétexte de la rareté de la main-d'œuvre.

Au MSP, presque la totalité des dossiers d'horaires majorés non conformes présentait peu ou pas de justifications.

La Commission est d'avis que les gestionnaires devraient respecter rigoureusement les conditions permettant l'obtention d'un horaire de travail majoré. En effet, les conditions de travail des professionnels et des fonctionnaires imposent un cadre restrictif à ce sujet parce que seules quelques situations peuvent justifier l'attribution d'un horaire majoré.

De plus, l'horaire majoré n'est pas un acquis. Il est donc important pour les ministères et les organismes de revoir régulièrement chacune des situations concernées, et de ne pas développer des automatismes faisant en sorte que des horaires majorés soient renouvelés, année après année, sans avoir pris la précaution de réévaluer s'ils sont toujours justifiés. La Commission est d'avis que les directions des ressources humaines doivent également faire preuve de plus de rigueur dans l'attribution de ces horaires et examiner les cas qui ne semblent pas clairement justifiés, afin de s'assurer que les conditions d'attribution respectent le cadre normatif.

L'horaire majoré n'est pas un acquis.

Primes

Au total, huit types de primes ont été vérifiés durant la période concernée. Six d'entre elles ont été attribuées de façon conforme : la prime pour fonction additionnelle, la prime de soir, la prime de fin de semaine ou de fin de période, la prime de rétention, le forfaitaire-versement unique non assujetti au régime de retraite et le forfaitaire-versements répétitifs. La Commission a noté avec satisfaction que 86 % des huit primes étaient conformes. Seulement 14 % des primes vérifiées n'étaient donc pas conformes au cadre normatif, soit une prime de supplément de secrétaire principale et 19 des 32 primes de chef d'équipe (59 %).

Seulement 14 % des primes vérifiées n'étaient pas conformes.

Au regard de la prime de chef d'équipe, la non-conformité concernait principalement le respect de la durée maximale de son attribution qui s'était échelonnée sur huit mois à près de cinq ans dans les dossiers vérifiés. Certains cas étaient récurrents, d'année en année, puisque les employés se voyaient confier des attributions de chef d'équipe de façon permanente plutôt que de façon temporaire. C'était notamment le cas au MSG, qui a utilisé la prime de chef d'équipe pour pallier l'absence d'une classe principale dans un corps d'emplois. La Commission a observé que, dans les désignations à titre de chef d'équipe, il y a souvent confusion entre une désignation à titre provisoire (le poste est vacant), une désignation d'un remplaçant temporaire (le titulaire du poste est absent temporairement et reviendra à son poste) et les nécessités du service (une modification temporaire des attributions).

L'attribution de certains avantages financiers non justifiés engendre de l'iniquité et, à certains égards, ouvre la porte à des conflits organisationnels. La Commission est d'avis que la rémunération additionnelle est un sujet sensible et que, lorsque des mesures ayant pour effet de procurer un avantage pécuniaire à certains employés sont prises, les ministères et les organismes doivent être en mesure de justifier leurs décisions en se référant au cadre normatif. C'est une question d'équité envers tous les employés de la fonction publique.

La Commission a recommandé aux ministères et à l'organisme concernés :

- de régulariser les cas d'horaires majorés non conformes, de respecter les règles d'attribution des horaires majorés prévues au cadre normatif et de respecter l'ensemble des dispositions régissant la rémunération des employés, notamment en ce qui a trait à la classification des emplois, aux échelles de traitement, à l'attribution des primes de complexité « expert » et « émérite » ainsi qu'aux promotions ;
- de documenter, dans le dossier de l'employé, l'attribution d'un horaire majoré en démontrant clairement dans quelle mesure les règles d'attribution prévues dans le cadre normatif s'appliquent ;
- d'instaurer un processus de révision périodique afin de s'assurer que la majoration des heures de travail soit toujours justifiée et conforme au cadre normatif ;
- de respecter les durées de désignation prescrites aux conditions de travail des fonctionnaires ;
- de remplir le formulaire de désignation de façon à pouvoir constater s'il s'agit d'une désignation à titre provisoire (le poste est vacant), d'une désignation d'un remplaçant temporaire (le titulaire du poste est absent temporairement et reviendra à son poste), ou d'une nécessité du service (une modification temporaire des attributions).

La Commission a recommandé à la CSST :

- de rendre compte intégralement de ses horaires majorés et de cesser d'utiliser le concept d'heures additionnelles ;
- de régulariser la rémunération des actuaires fellows et des instructeurs en sauvetage minier.

2.3.3 Suivi de la vérification de l'accès aux emplois dans la fonction publique[3]

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 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 suivi portait sur les nominations à des emplois réguliers effectuées du 1er 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 les 12 ministères et organismes suivants, a été sélectionné :

- la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances ;
- la Commission des lésions professionnelles ;
- la Commission de la santé et de la sécurité du travail ;
- le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire ;
- le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation ;

[3] Le rapport intégral de ce suivi de vérification est disponible dans le site Internet de la Commission.

- le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport ;
- le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale ;
- le ministère des Ressources naturelles et de la Faune ;
- le ministère de la Sécurité publique ;
- le ministère des Transports du Québec ;
- la Régie du bâtiment du Québec ;
- le Vérificateur général du Québec.

Le Centre de services partagés du Québec et le SCT ont également fait l'objet de ce suivi de vérification.

Le tableau suivant présente le degré d'application des recommandations.

Tableau 2 – Synthèse des recommandations émises lors de la vérification de 2007 et leur application en 2011

	Application des recommandations			
Recommandations émises lors de la vérification initiale (mai 2007)	**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	
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 1er 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 aux organismes.

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.

Les ministères et les organismes ont respecté davantage les seuils de passage.

La Commission a constaté que les ministères et les 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.

Seulement 40 % des dossiers contenaient la justification par écrit de la réduction des seuils de passage.

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

Seulement 54 % des questionnaires d'entrevues d'embauche étaient disponibles.

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*.

Toutes les entrevues d'embauche comportaient de l'évaluation additionnelle.

De plus, la Commission a déploré 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 a observé 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 les 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 des organismes.

Le SCT a diffusé en février 2011 un guide d'entrevue d'embauche à l'intention des gestionnaires.

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 des 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 rapport,

la Commission a réitéré les recommandations formulées en 2007 et en a émis de nouvelles aux ministères et aux organismes concernés, incluant le CSPQ lorsqu'il y avait 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 a recommandé au SCT :

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

La Commission a recommandé au CSPQ :

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

2.4 Autres interventions

2.4.1 Commentaires sur le projet de loi sur l'Agence du revenu du Québec

Le 22 septembre 2010, la Commission a présenté ses commentaires sur le projet de loi 107 *Loi sur l'Agence du revenu du Québec* à l'occasion des auditions publiques de la Commission parlementaire des finances publiques.

Les commentaires de la Commission portaient sur les trois thèmes suivants : les valeurs et les principes de la *Loi sur la fonction publique*, le rôle de surveillance de la Commission et les recours qu'elle entend.

La Commission a rappelé que la *Loi sur la fonction publique* s'articule autour de certains principes et de certaines valeurs : l'égalité d'accès de tous les citoyens à la fonction publique, l'impartialité et l'équité des décisions qui affectent les fonctionnaires, ainsi que la compétence des personnes recrutées et promues, évaluée sur la base du mérite. Elle s'est dite préoccupée par le fait que le projet de loi 107 ne comportait aucune référence aux principes et valeurs fondamentaux que sont l'égalité d'accès, l'impartialité, l'équité, la compétence et le mérite et elle a recommandé que l'Agence mette en application ces principes et ces valeurs qui sont primordiaux au sein de l'Administration publique.

De plus, la Commission a souligné qu'elle intervient à titre d'organisme de surveillance auprès des ministères et des organismes dont le personnel est nommé selon la *Loi sur la fonction publique*. À ce titre, elle vérifie la conformité des règles de dotation 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. Elle a donc porté à l'attention des parlementaires le fait que le projet de loi 107 prévoyait que la nomination du personnel de l'Agence relèverait de cette dernière et par conséquent, que la Commission ne pourrait pas y exercer son mandat de surveillance. Les parlementaires se verraient ainsi privés d'une information objective en matière de gestion des ressources humaines venant d'un organisme neutre et indépendant à l'égard d'un joueur majeur de l'Administration publique.

La Commission a mentionné que le ministère du Revenu, comme tous les ministères et les organismes de la fonction publique, pouvait tirer avantage des recommandations qu'elle formule dans le cadre de ses vérifications et de ses études, même s'il n'en fait pas lui-même l'objet. Elle a fait état qu'au cours des dernières années, plusieurs organismes et ministères, dont celui du Revenu, ont fait l'objet de vérifications portant notamment sur les désignations à titre provisoire dans des emplois de cadres ainsi que sur les emplois occasionnels de longue durée. Dans le cadre de ces deux mandats, elle a adressé des recommandations au ministère du Revenu. Elle a également enquêté sur des plaintes qui visaient ce ministère. Afin de veiller au maintien des principes et des valeurs en gestion des ressources humaines, elle a recommandé de pouvoir, à titre d'organisme indépendant, continuer d'exercer un rôle de surveillance auprès de l'Agence.

La Commission a aussi rappelé qu'elle entend les recours en matière de conditions de travail ainsi que ceux relatifs aux mesures administratives et disciplinaires du personnel non syndiqué, qui sont notamment prévus dans la *Loi sur la fonction publique*. Elle a fait remarquer que le projet de loi prévoyait le maintien des conventions collectives ou des dispositions en tenant lieu, conservant ainsi au personnel syndiqué le droit de recourir à la procédure de règlement des griefs et à l'arbitrage, mais qu'il créait une disparité entre le personnel syndiqué et le personnel non syndiqué puisqu'il ne maintenait pas pour ce dernier les recours prévus dans la *Loi sur la fonction publique*.

Elle a également fait remarquer que le projet de loi ne prévoyait aucun recours en matière de promotion pour des concours tenus par l'Agence. Elle a recommandé que le projet de loi soit modifié afin de prévoir l'obligation pour l'Agence, d'offrir à son personnel, un mécanisme assurant une protection équivalente à celle existant dans la *Loi sur la fonction publique* pour les recours du personnel non syndiqué en matière de conditions de travail et de mesures administratives et disciplinaires et pour les recours de tout le personnel en matière de promotion interne.

La Commission tient à mentionner que le projet de loi a été modifié à la suite des auditions publiques de la Commission parlementaire des finances publiques. On y a ainsi introduit les principes et les valeurs de la fonction publique concernant la gestion des ressources humaines. L'égalité d'accès aux emplois, l'évaluation des compétences lors du recrutement et de la promotion ainsi que le respect des valeurs d'équité et d'impartialité font désormais partie de la loi. On y prévoit aussi que le personnel non syndiqué pourra bénéficier de recours en matière de conditions de travail. Toutefois, le rôle de surveillance de la Commission, à titre d'organisme indépendant, n'a pas été maintenu dans la nouvelle agence.

2.4.2 47e Conférence des commissaires des fonctions publiques

En septembre 2010, la Commission de la fonction publique a organisé, conjointement avec le Secrétariat du Conseil du trésor, la 47e Conférence des commissaires des fonctions publiques. Cet évènement annuel, qui regroupe les commissaires de toutes les provinces et de tous les territoires canadiens, a permis de discuter d'enjeux stratégiques en matière de gestion des ressources humaines et de partager les réalités que vivent les participants. Cette année, trois thèmes ont été abordés de façon plus particulière, soit les grandes tendances en gestion de ressources humaines, la gouvernance en ressources humaines, ainsi que l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre.

Partie 3

Les résultats de la Commission

La présente partie porte sur les mesures prises et les résultats atteints au regard des objectifs du plan stratégique et des engagements de la Déclaration de services aux citoyens. On y fait également état des résultats obtenus quant à l'accessibilité aux services, à la qualité et à la célérité du processus décisionnel. Enfin, elle se termine par un bref portrait de l'utilisation des ressources humaines et financières de la Commission ainsi que d'autres éléments de reddition de comptes.

3.1 Plan stratégique 2007-2011

Cette section présente les résultats atteints par la Commission, en 2010-2011, par rapport aux objectifs prévus dans son plan stratégique 2007-2011. Les résultats des deux années précédentes sont présentés à des fins de comparaison.

Le plan stratégique de la Commission de la fonction publique a été prolongé d'une année, soit jusqu'au 31 mars 2011. Le nouveau plan stratégique, portera sur la période 2011-2015. De plus, comme pour le précédent, ce plan s'accompagnera d'une déclaration de services aux citoyens.

Enjeu 1 – Maintien des valeurs et des principes inhérents à la gestion des ressources humaines (impartialité, équité et égalité d'accès)

Orientation stratégique

Orienter nos vérifications et nos études sur les risques et les enjeux en matière de gestion des ressources humaines.

Axe d'intervention : autorités et fonctionnaires.

Objectifs stratégiques	Indicateurs de résultat	Résultats		
		2008-2009	2009-2010	2010-2011
1.1 Cibler les vérifications et les études sur des risques et des enjeux reconnus en matière de gestion des ressources humaines.	Impacts des modifications apportées à la suite de nos recommandations.	—[1]	—[2]	—[3]
1.2 Informer les parlementaires, les ministères, les organismes et les fonctionnaires sur les risques et les enjeux identifiés lors de nos travaux.	Nombre de vérifications, d'études et d'avis.	4	3	4[4]
	Nombre de présentations de rapports.	8	5	2[5]
1.3 D'ici 2011, produire un bilan par ministère et organisme de nos interventions.	Bilan.	—	—[6]	—

Commentaires

[1] Au cours de l'année 2008-2009, la Commission a orienté ses vérifications et ses études sur la gestion des stages probatoires du personnel professionnel, les listes interministérielles de déclaration d'aptitudes visant la classe 4 du personnel d'encadrement et la correction des examens par la technologie du lecteur optique.

[2] En 2009-2010, la Commission a privilégié les enjeux suivants pour ses travaux de vérification et d'étude : les emplois occasionnels de longue durée, la gestion des listes de déclaration d'aptitudes et les désignations à titre provisoire pour des emplois de cadres.

[3] En 2010-2011, la Commission a orienté ses travaux de vérification sur les promotions sans concours, l'horaire majoré et certaines primes, ainsi que sur l'accès aux emplois dans la fonction publique.

[4] La Commission a effectué deux vérifications et un suivi de vérification en 2010-2011 :

- Vérification sur les promotions sans concours ;
- Vérification sur l'horaire majoré et certaines primes ;
- Suivi de la vérification sur l'accès aux emplois dans la fonction publique.

Elle a aussi transmis un rapport présentant ses commentaires sur le projet de loi sur l'Agence du revenu du Québec à la Commission parlementaire des finances publiques.

[5] Lors d'une rencontre avec la présidente du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale en septembre 2010, la présidente de la Commission a fait état de ses préoccupations notamment en ce qui concerne le projet de loi sur l'Agence du revenu du Québec, la gestion des listes de déclaration d'aptitudes et les emplois occasionnels de longue durée.

En septembre 2010, la Commission a aussi présenté ses commentaires sur le projet de loi sur l'Agence du revenu du Québec aux membres de la Commission parlementaire des finances publiques.

[6] Après réflexion, la production d'un bilan par ministère et organisme ne permet pas de tirer des conclusions significatives à l'égard de ces derniers.

Enjeu 2 – Règlement harmonieux des litiges

Orientation stratégique

Favoriser le règlement des dossiers d'appels sans décision de la Commission.

Axe d'intervention : Règlement des dossiers d'appels.

Objectifs stratégiques	Indicateurs de résultat	Résultats		
		2008-2009	2009-2010	2010-2011
2.1 D'ici 2011, augmenter le taux d'acceptation de la médiation à 60 %.	Pourcentage des dossiers où la médiation a été acceptée.	60 % 34 sur 57	89 % 50 sur 56	65 %[1] 26 sur 40
2.2 D'ici 2011, atteindre un taux de 70 % de dossiers réglés à la suite d'une médiation.	Pourcentage des dossiers réglés à la suite d'une médiation.	99 % 156 sur 157	82 % 27 sur 33	95 % 19 sur 20
2.3 D'ici 2011, viser un taux de 70 % de règlement des dossiers d'appels sans décision de la Commission.	Pourcentage de règlement des dossiers d'appels sans décision de la Commission.	90 % 291 sur 322	85 % 239 sur 280	87 %[2] 303 sur 347

Commentaires

[1] La Commission a complété trois activités de sensibilisation sur la médiation et les séances d'échanges et d'information à l'intention du personnel œuvrant en dotation dans des ministères et des organismes. Ces activités ont été animées par un commissaire et le responsable du greffe.

[2] Détails des dossiers fermés

	2008-2009	2009-2010	2010-2011
À la suite d'une SEI*	42	72	134
À la suite d'une médiation	156	27	19
Par entente à l'amiable	8	4	15
Par désistement	85	136	135
Nombre total de dossiers fermés sans décision de la Commission	291	239	303
Nombre total de dossiers fermés par une décision de la Commission	31	41	44
Nombre de dossiers fermés	322	280	347

* SEI : Séance d'échanges et d'information

Enjeu 3 – Qualité de nos interventions

Orientation stratégique

Assurer la performance de l'organisation.

Axe d'intervention 1 : délais de réalisation de nos activités.

Objectifs stratégiques	Indicateurs de résultat	Résultats		
		2008-2009	2009-2010	2010-2011
3.1 D'ici 2011, effectuer les vérifications et les études dans un délai moyen de 10 mois.	Délai moyen pour effectuer des vérifications et des études.	14 mois	9 mois	11 mois
3.2 D'ici 2011, régler 65 % des dossiers d'enquêtes dans un délai de 2 mois.	Pourcentage des dossiers d'enquêtes réglés dans un délai de 2 mois.	23 % 54 sur 236	28 % 43 sur 155	19 % 48 sur 247
	Délai moyen de traitement des dossiers d'enquêtes.	4,8 mois	4,5 mois	4,6 mois
3.3 D'ici 2011, atteindre un délai moyen de 8 mois pour le traitement des dossiers d'appels réglés par décision de la Commission.	Délai moyen de traitement des dossiers d'appels réglés par décision de la Commission.	17,8 mois	11 mois	11,5 mois[1]
3.4 D'ici 2011, fermer 80 % de tous les dossiers d'appels dans un délai de 7 mois.	Pourcentage de tous les dossiers d'appels fermés en 7 mois.	39 % 126 sur 322	53 % 149 sur 280	49 % 171 sur 347
	Délai moyen de traitement de tous les dossiers d'appels.	9,8 mois	8,1 mois	7,2 mois

Commentaires

[1] En 2010-2011, la Commission a poursuivi la mise en place d'un nouveau processus accéléré de mise au rôle des appels afin de réduire les délais.

Enjeu 3 – Qualité de nos interventions (suite)

Orientation stratégique

Assurer la performance de l'organisation.

Axe d'intervention 2 : organisation du travail.

Objectif stratégique	Indicateurs de résultat	Résultats		
		2008-2009	2009-2010	2010-2011
3.5 Mettre en place une organisation du travail performante et mobilisante.	Volume d'activités :			
	Vérifications	1	1	2
	Étude	1	1	—
	Suivi	1	1	1
	Avis	1	—	1
	Enquêtes	236	155	247
	Appels	322	280	347
	Nombre de processus révisés	3	2	—[2]
	Taux de roulement du personnel	38 %	30 %	33 %
	Nombre de jours de développement par employé	4	4	6
	Sondage sur le climat organisationnel	Sondage effectué	—	—

Commentaires

[2] En 2010-2011, la Commission a entrepris la révision d'une partie des procédures du greffe. Elle a également entrepris la mise à jour de la documentation de soutien pour le service des renseignements.

Enjeu 4 – Confiance des citoyens à l'endroit de la fonction publique québécoise

Orientation stratégique

Maximiser l'influence de la Commission en favorisant l'application de ses recommandations.

Axe d'intervention : application des recommandations par les ministères et organismes.

Objectif stratégique	Indicateurs de résultat	Résultats		
		2008-2009	2009-2010	2010-2011
4.1 D'ici 2011, faire en sorte que 75% des recommandations émises dans les dossiers de vérifications, d'études et d'enquêtes soient appliquées ou se traduisent par un engagement des ministères ou des organismes à entreprendre des actions pour corriger la situation.	Pourcentage de recommandations des dossiers d'enquêtes qui ont été appliquées ou qui ont fait l'objet d'un engagement.	77%	77%	83%[1]
	Pourcentage de recommandations découlant de vérifications et d'études qui ont été appliquées ou qui ont fait l'objet d'un engagement.	100%	13%	50%[2]

Commentaires

[1] Au 31 mars 2011, 59 recommandations avaient été formulées dans les dossiers d'enquêtes ; 39 d'entre elles ont été appliquées par les ministères et les organismes (66%) et 10 ont fait l'objet d'un engagement à les suivre (17%). C'est ainsi que 83% des recommandations de la Commission ont été acceptées par les ministères et les organismes. La Commission est toujours en attente d'une réponse pour six recommandations, et quatre n'ont pas été appliquées.

[2] Le suivi de la vérification sur l'accès aux emplois dans la fonction publique a démontré que 2 recommandations sur 4 ont été appliquées ou ont fait l'objet d'un progrès satisfaisant.

3.2 Déclaration de services aux citoyens

Dans cette section, la Commission rend compte des engagements pris dans sa Déclaration de services aux citoyens, qui prend en considération les services rendus tant aux citoyens qu'aux fonctionnaires.

La Déclaration de services aux citoyens informe la clientèle de la qualité des services à laquelle elle est en droit de s'attendre, et vise également à améliorer de façon continue l'organisation et la prestation des services offerts.

Demandes de renseignements

Engagements	Résultats		
	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Lors d'une demande de renseignements par téléphone, confier la demande à l'un de nos spécialistes qui y répond immédiatement ou qui entre en communication avec la personne au plus tard le jour ouvrable suivant.	99 %	99 %	99 %
Fournir une réponse complète dans les cinq jours ouvrables suivant la demande de renseignements.	99 %	99 %	100 %

Commentaires

La Commission a répondu à 537 demandes de renseignements dont 360 provenaient de fonctionnaires. Cette année encore, les demandes visaient principalement le Centre de services partagés du Québec, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, le ministère du Revenu et le ministère de la Sécurité publique.

Plus de la moitié des demandes concernaient la dotation des emplois, plus particulièrement les concours et les réserves de candidatures, tant en ce qui a trait à l'appel de candidatures, aux conditions d'admission, à la vérification de l'admissibilité qu'à la procédure d'évaluation. D'autres demandes concernaient la sélection de candidats, la désignation à titre provisoire, la rémunération et le harcèlement psychologique. Par ailleurs, 65 demandes ont été dirigées vers d'autres instances puisqu'elles ne s'adressaient pas à la Commission.

Demandes d'enquête par écrit

Engagements	Résultats		
	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Envoi d'un accusé de réception dans les cinq jours ouvrables suivant la réception d'une demande d'enquête par écrit.	98%	97%	98%[1]
Entrée en communication de la personne désignée pour le traitement du dossier avec le requérant dans les dix jours ouvrables suivant la réception de la demande.	86%	97%	98%[2]
Traitement de la demande dans les deux mois suivant sa réception. Si, pour des raisons de complexité, ce délai ne peut être respecté, informer le requérant le plus rapidement possible en précisant le nouveau délai de réponse et toute prolongation de ce nouveau délai.	23%	28%	19%[3]

Commentaires

1 La Commission a fermé 247 dossiers d'enquêtes. L'objectif de l'envoi d'un accusé de réception dans les cinq jours ouvrables a été atteint dans 242 dossiers sur 246 pour lesquels un accusé de réception était requis. Dans les quatre autres dossiers, l'accusé de réception a été transmis dans un délai de 7 à 19 jours.

2 La Commission a tenu son engagement dans 242 dossiers sur 246. Dans 4 dossiers, la communication avec la personne requérante s'est faite dans un délai de 11 à 19 jours ouvrables, en raison de la complexité des dossiers.

3 Sur les 247 dossiers d'enquêtes, 48 ont été traités dans les deux mois suivant la demande. Le traitement des 199 autres dossiers a pris plus de deux mois ; pour 129 d'entre eux, le requérant a reçu un avis de prolongation de délai. Parmi les 70 requérants qui n'ont pas été avisés d'une prolongation, 26 ont vu leur dossier traité dans un délai d'un peu plus de deux mois.

Plaintes et commentaires sur les services rendus

La Commission a reçu quatre plaintes qui ont été étudiées dans le cadre de son processus de traitement des plaintes sur les services rendus. Ces plaintes portaient sur l'insatisfaction à l'égard des conclusions d'une enquête de la Commission. Ces plaintes se sont révélées non fondées.

Elle a également reçu des commentaires sur les services rendus dans deux dossiers d'appels et deux dossiers d'enquêtes. Ces commentaires ont été pris en considération pour améliorer la qualité des services.

3.3 Accessibilité aux services, qualité et célérité du processus décisionnel

Dans cette section, la Commission rend compte de sa gestion relativement à l'exercice de sa fonction juridictionnelle.

• L'accessibilité aux services

Le greffe de la Commission a été accessible toute l'année pour recevoir les appels et les plaintes des personnes exerçant un recours devant la Commission.

Au cours de l'année 2010-2011, une personne à l'accueil a répondu aux personnes qui se sont présentées à la Commission ou qui ont téléphoné. Elle les a dirigées, au besoin, vers une personne-ressource pouvant leur fournir le service approprié. Une messagerie vocale a permis aux personnes qui téléphonaient en dehors des heures d'ouverture de laisser un message ; on a pu, en général, rappeler le jour ouvrable suivant. Une attention a été portée aux personnes qui ont contacté la Commission par courriel pour qu'elles reçoivent une réponse généralement le jour même ou le jour ouvrable suivant.

La Commission a également rendu disponibles, dans son site Internet, des renseignements sur les processus concernant le traitement des dossiers d'appels, sur les séances d'échanges et d'information, sur la médiation et sur les audiences. Ces renseignements ont également été transmis, sur demande, aux personnes exerçant un recours.

La Commission a tenu des audiences à Québec et à Montréal.

Les décisions de la Commission ont été publiées et vendues par les Publications du Québec. Elles sont également disponibles gratuitement dans le site Internet www.jugements.qc.ca et, sur abonnement, dans les banques de données AZIMUT – SOQUIJ et CITATION.

• La qualité du processus décisionnel

Les personnes exerçant un recours ont pu obtenir, pendant les heures ouvrables, des renseignements sur la façon d'exercer leur recours et sur l'évolution de leur dossier.

Par ailleurs, le greffe de la Commission s'est assuré de transmettre aux parties un accusé de réception dans les meilleurs délais. Il a également informé les parties, par écrit, de la tenue d'une séance d'échanges et d'information, d'une médiation ou d'une audience, le cas échéant. Lorsqu'une décision du tribunal a été rendue, le greffe a fait parvenir une copie conforme de cette décision aux parties.

La Commission a mis à la disposition des parties un service de médiation. Lorsqu'un commissaire l'a estimé pertinent, la Commission a également tenu des séances d'échanges et d'information dans le cas des appels concernant des concours de promotion, afin d'accélérer le processus au moment des audiences et de permettre aux personnes d'obtenir l'information permettant de préciser leurs motifs d'appel.

• La célérité du processus décisionnel

La Commission vise à traiter les recours dans les meilleurs délais. Les facteurs suivants sont cependant indépendants de sa volonté et ont des répercussions sur les délais :

- report de l'audience à la demande de l'une ou l'autre partie ;
- disponibilité restreinte des procureurs ;
- non-disponibilité d'un grand nombre de personnes pendant la période estivale ;
- attente des réponses des parties et de leurs procureurs, le cas échéant, aux propositions de dates d'audience ;
- délai réglementaire de 15 jours pour la convocation à l'audience, prévu par le *Règlement sur les appels à la Commission de la fonction publique*, ou délai de 21 jours, prévu par le *Règlement sur un recours en appel pour les fonctionnaires non régis par une convention collective*.

Elle a également poursuivi la mise en place d'un processus accéléré de mise au rôle des appels afin de réduire les délais.

Données globales des dossiers d'appels en 2010-2011

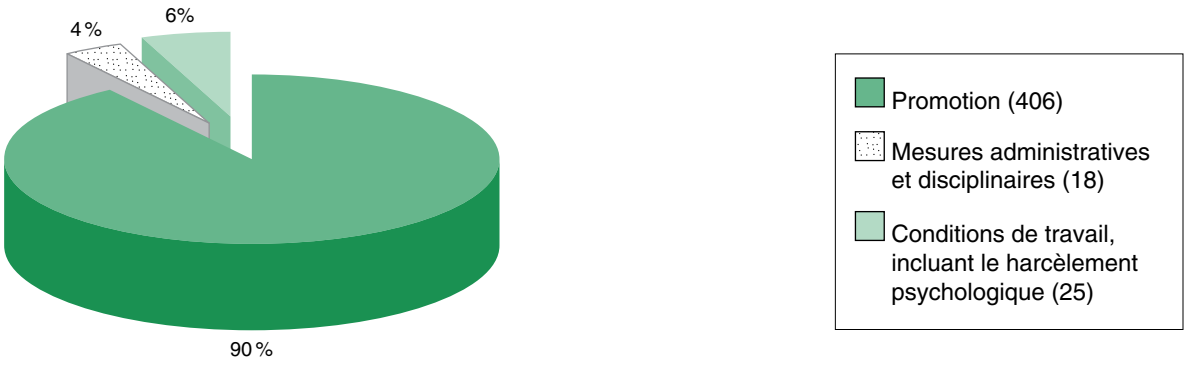
Appels en cours au 1er avril 2010[1]	Appels reçus en 2010-2011	Appels fermés en 2010-2011	Appels en cours au 31 mars 2011
174	449	347	276

[1] Donnée redressée.

Dossiers d'appels reçus en 2010-2011

En 2010-2011, la Commission a reçu 449 appels (327 en 2009-2010) sur les sujets suivants : promotion, mesures administratives et disciplinaires et conditions de travail.

Figure 4 – Répartition des dossiers d'appels reçus en 2010-2011



Répartition des appels reçus – Promotion : 406, soit 90 % (84 % en 2009-2010) ; mesures administratives et disciplinaires : 18, soit 4 % (8 % en 2009-2010) ; conditions de travail, incluant le harcèlement psychologique : 25, soit 6 % (8 % en 2009-2010).

Dossiers d'appels fermés en 2010-2011

a) Promotion

Répartition des appels et leur traitement, en 2010-2011

Dossiers – Promotion									
En cours au 10-04-01	Reçus en 2010-2011	Désis-tements	Désis-tements suite à SEI[1]	Règle-ment à l'amiable	Appels accueillis	Appels rejetés	Appels irrece-vables[2]	Total des dossiers d'appels fermés	En cours au 11-03-31
145	406	129	134	0	6	31	3	303	248

[1] SEI : séance d'échanges et d'information

[2] Irrecevables : hors délai ou ne relevant pas de la compétence de la Commission

Sur les 303 dossiers d'appels fermés, 57 % ont été réglés à la suite d'une intervention de la Commission, soit 134 à la suite d'une séance d'échanges et d'information et 40 par décision.

Les 40 dossiers pour lesquels il y a eu une décision concernaient 25 concours de promotion.

Délai moyen de traitement des dossiers réglés par décision du tribunal

	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Délai moyen – Promotion	5,8 mois	10,7 mois	12,3 mois

Délai moyen du délibéré des dossiers réglés par décision du tribunal

	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Délai moyen du délibéré à la décision – Promotion	8 jours	15 jours	26 jours

Selon la *Loi sur la fonction publique*, une décision relative à un concours de promotion ou à une réserve de candidatures à la promotion doit être rendue dans les 30 jours de la prise en délibéré. Par ailleurs, ce délai peut être prolongé par la présidente de la Commission pour des motifs sérieux ou pour une surcharge de travail. Cinq prolongations ont été nécessaires en 2010-2011.

b) Mesures administratives et disciplinaires

Répartition des appels et leur traitement, en 2010-2011

Dossiers – Mesures administratives et disciplinaires									
En cours au 10-04-01	Reçus en 2010-2011	Désistements	Désistements suite à médiation	Règlements à l'amiable	Appel accueilli	Appel rejeté	Appel irrecevable[1]	Total des dossiers d'appels fermés	En cours au 11-03-31
17	18	4	10	4	0	1	1	20	15

[1] Irrecevable : hors délai ou ne relevant pas de la compétence de la Commission

Délai moyen de traitement des dossiers réglés par décision du tribunal

	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Délai moyen – Mesures administratives et disciplinaires	31,7 mois	12,7 mois	3,8 mois

c) Conditions de travail

Répartition des appels et leur traitement, en 2010-2011

Dossiers – Conditions de travail (excluant le harcèlement psychologique)									
En cours au 10-04-01	Reçus en 2010-2011	Désistement	Désistements suite à médiation	Règlement à l'amiable	Appel accueilli	Appel rejeté	Appel irrecevable[1]	Total des dossiers d'appels fermés	En cours au 11-03-31
5	18	1	5	11	0	1	0	18	5

[1] Irrecevable : hors délai ou ne relevant pas de la compétence de la Commission

Délai moyen de traitement des dossiers réglés par décision du tribunal

	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Délai moyen – Conditions de travail (excluant le harcèlement psychologique)	22 mois	11,8 mois	5,8 mois

Répartition des appels et leur traitement, en 2010-2011

Dossiers – Conditions de travail Harcèlement psychologique									
En cours au 10-04-01	Reçus en 2010-2011	Désistement	Désistements suite à médiation	Règlement à l'amiable	Appel accueilli	Appel rejeté	Appel irrecevable[1]	Total des dossiers d'appels fermés	En cours au 11-03-31
7	7	1	4	0	0	1	0	6	8

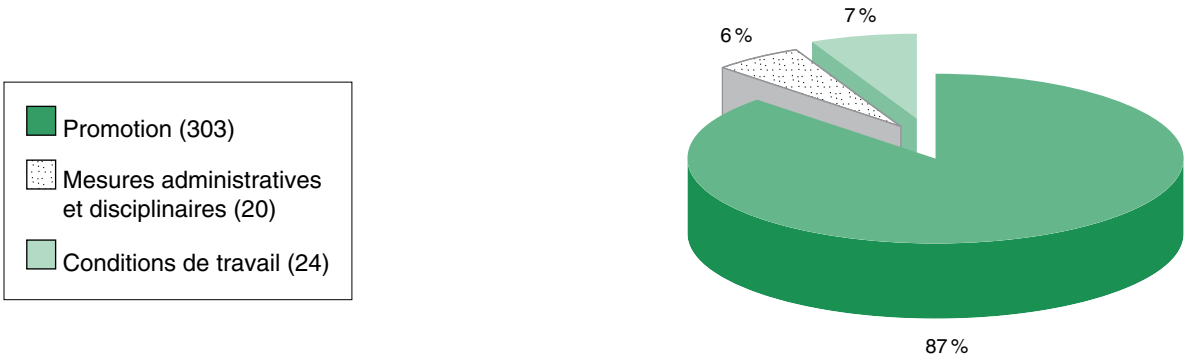
[1] Irrecevable : hors délai ou ne relevant pas de la compétence de la Commission

Délai moyen de traitement des dossiers réglés par décision du tribunal

	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Délai moyen – Harcèlement psychologique	32 mois	7,1 mois	4,9 mois

Données globales des dossiers d'appels fermés en 2010-2011

Figure 5 – Répartition des dossiers d'appels fermés en 2010-2011



Délai moyen de traitement de tous les dossiers fermés

	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Promotion	5,3 mois	6,9 mois	7,1 mois
Mesures administratives et disciplinaires	13,3 mois	10,3 mois	8,8 mois
Conditions de travail (excluant le harcèlement psychologique)	12,2 mois	23,9 mois	6,6 mois
Harcèlement psychologique	19,3 mois	11,1 mois	8,2 mois

Dossiers d'appels en cours au 31 mars 2011

Au 31 mars 2011, la durée moyenne de traitement :

- des 248 dossiers en cours concernant la promotion était de 6,2 mois ;
- des 15 dossiers en cours concernant les mesures administratives et disciplinaires était de 10 mois ;
- des 5 dossiers en cours concernant les conditions de travail (excluant le harcèlement psychologique) était de 2,8 mois ;
- des 8 dossiers en cours concernant le harcèlement psychologique était de 12,7 mois.

Révision par la Commission de ses décisions

La Commission dispose d'un pouvoir de révision pour cause de ses décisions en vertu de l'article 123 de la *Loi sur la fonction publique*. Ce pouvoir s'exerce notamment dans le cas de déni de justice ou de violation des règles de justice naturelle.

Les décisions de la Commission en matière de révision, tout en laissant une ouverture à une intervention portant sur des motifs reconnus par les tribunaux supérieurs, confirment leur caractère final, ce qui contribue à l'efficacité de la justice administrative.

Nombre de demandes de révision	
Pendante au 1er avril 2010	—
Introduite en 2010-2011	1
Accueillie	1
Pendante au 31 mars 2011	—

Révision judiciaire des décisions rendues par la Commission

Les décisions d'un tribunal administratif peuvent faire l'objet d'une révision judiciaire visant à en contrôler la légalité.

Lorsque c'est le cas, une décision peut être annulée, notamment lorsque le tribunal n'a pas respecté les règles de justice naturelle, ou s'il a commis une erreur juridictionnelle ou une erreur déraisonnable dans l'exercice de sa compétence.

Nombre de requêtes en révision judiciaire à la Cour supérieure	
Pendante au 1er avril 2010	—
Introduite en 2010-2011	3
Accueillie	1
Désistement	1
Pendante au 31 mars 2011	1

3.4 Ressources humaines

L'effectif de la Commission

L'effectif total autorisé de la Commission est de 37 équivalents temps complet (ETC).

Emplois réguliers au 31 mars 2011

Membres de la Commission	4
Cadres	2
Professionnels	22
Techniciens	4
Personnel de bureau	5
Total	**37**[1]

[1] Un emploi vacant

Emplois occasionnels au 31 mars 2011

Greffiers-audienciers sur appel	3
Professionnels	2
Total	**5**

Autres emplois

La Commission a bénéficié, pendant l'année, des services de sept personnes : une en vertu d'un prêt de service, deux comme stagiaires en droit, une comme stagiaire en administration et trois comme étudiants.

Répartition en nombre de l'effectif régulier par groupe d'âge au 31 mars 2009, 2010, 2011[1]

	2009			2010			2011		
	< 35 ans	35 à 54 ans	55 ans et +	< 35 ans	35 à 54 ans	55 ans et +	< 35 ans	35 à 54 ans	55 ans et +
Hommes	2	2	4	3	3	2	1	4	2
Femmes	5	13	9	5	9	9	9	10	6
Total	**7**	**15**	**13**	**8**	**12**	**11**	**10**	**14**	**8**

[1] Excluant les membres de la Commission

Prévision des départs à la retraite, en nombre et en pourcentage des employés réguliers

	Du 1er avril 2009 au 31 mars 2012	Du 1er avril 2010 au 31 mars 2013	Du 1er avril 2011 au 31 mars 2014[2]
Nombre d'employés admissibles[1]	13/32	12/31	5/32
Pourcentage	41 %	39 %	16 %

1 Excluant les membres de la Commission

2 Données préliminaires fournies par le Secrétariat du Conseil du trésor

Considérant le petit nombre d'employés et le taux élevé de départs à la retraite prévu au cours des prochaines années, la Commission devra encore accorder une attention particulière au transfert de l'expertise dans les années qui viennent, particulièrement pour les postes uniques.

Taux d'absentéisme

Le taux d'absentéisme correspond au nombre d'années-personnes d'absences divisé par le nombre d'années-personnes en lien d'emploi et exprimé en pourcentage[1].

2008	2009	2010
6 %[2]	13 %[2]	5 %[3]

1 Absences pour raison de maladie au 31 décembre de chaque année

2 Données officielles compilées par le Secrétariat du Conseil du trésor

3 Données préliminaires compilées par le Secrétariat du Conseil du trésor

Taux de roulement du personnel régulier[1]

Le taux de roulement correspond au nombre de personnes remplacées à un poste régulier au cours de l'année, excluant les affectations, et qui est divisé par le nombre de postes réguliers utilisés au 31 mars de chaque année.

2008-2009	2009-2010	2010-2011
38 %[2]	30 %[3]	33 %[4]

1 Excluant les membres de la Commission

2 Le taux de roulement de 2008-2009 comprend un taux de départ à la retraite de 22 %

3 Le taux de roulement de 2009-2010 comprend un taux de départ à la retraite de 6 %

4 Le taux de roulement de 2010-2011 comprend un taux de départ à la retraite de 15 %

Développement des compétences du personnel

La Commission s'est conformée, au cours de l'année 2010, à la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* en consacrant plus de 1 % de sa masse salariale à des dépenses de formation admissibles. Elle a consacré 232 jours au développement des compétences de son personnel, ce qui représente un montant de 110 794 $, soit 4,6 % de la masse salariale de l'année 2010.

Figure 6 – Montants alloués au développement des compétences du personnel, par type de formation[1]



[1] Les coûts incluent la rémunération du personnel, les droits d'inscription, les frais de déplacement ainsi que l'achat de matériel pédagogique.

Nombre de jours et montants alloués au développement des compétences du personnel, par catégorie d'emplois, en 2010 (en dollars)

Catégorie d'emplois	Jours	Frais totaux
Membres de la Commission	33	28 736
Cadres et professionnels	134	54 915
Personnel de bureau et techniciens	65	27 143
Total	232	110 794

Le nombre moyen de jours de formation par personne a été de six jours.

3.5 Ressources financières

Dépenses par exercice financier (en dollars)

		2009-2010	2010-2011[1]
Rémunération		2 641 673	2 668 546
Fonctionnement	Services professionnels et techniques	284 269	222 715
	Frais de déplacement	39 859	35 752
	Communications	32 266	23 486
	Loyers	325 226	318 052
	Fournitures	76 778	45 946
	Amortissement des immobilisations	43 760	58 720
Total fonctionnement		802 158	704 671
Total des dépenses		3 443 831	3 373 217
Budget de dépenses		3 526 700[2-3]	3 526 700[2]
	Immobilisations		
Acquisitions		84 248	8 537
Budget d'investissements		159 100	159 100

1 Données préliminaires.

2 Ces montants comprennent une subvention pour l'embauche de personnel étudiant totalisant 4 000 $.

3 Ce montant exclut des crédits reportés totalisant 103 600 $. Ces crédits ont fait l'objet d'une suspension du droit de les engager.

3.6 Autres éléments de reddition de comptes

Programme d'accès à l'égalité, Plan d'embauche pour les personnes handicapées et objectifs d'embauche des diverses composantes de la société québécoise

Embauche totale au cours de la période 2010-2011

	Statut d'emploi			
	Régulier[1]	Occasionnel	Étudiant	Stagiaire
Nombre total de personnes embauchées	5	6	3	1

[1] Par recrutement

Membres de communautés culturelles, anglophones, autochtones et personnes handicapées

Rappel de l'objectif d'embauche : atteindre un taux d'embauche annuel de 25 % des nouveaux employés réguliers, occasionnels, étudiants et stagiaires venant de membres de communautés culturelles, d'anglophones, d'autochtones et de personnes handicapées, pour hausser la représentation de ces groupes dans la fonction publique.

L'embauche de personnes venant de groupes cibles représente 20 % de l'embauche total des emplois réguliers. Par ailleurs, l'embauche de personnes handicapées représente 17 % de l'embauche total du personnel occasionnel engagé en 2010-2011.

Taux d'embauche global des personnes venant des groupes cibles : résultats comparatifs par statut d'emploi et en pourcentage de membres de communautés culturelles, d'anglophones, d'autochtones et de personnes handicapées[1]

Année	Statut d'emploi			
	Régulier	Occasionnel	Étudiant	Stagiaire
2008-2009	14 %	—	—	—
2009-2010	—	—	—	33 %
2010-2011	20 %	33 %	—	—

[1] Excluant les membres de la Commission

Taux de représentativité des membres des groupes cibles au sein de l'effectif régulier : résultats comparatifs au 31 mars 2009, 2010 et 2011[1]

	2009		2010		2011	
Groupes cibles	Nombre d'employés réguliers	Taux de représentativité par rapport à l'effectif régulier total	Nombre d'employés réguliers	Taux de représentativité par rapport à l'effectif régulier total	Nombre d'employés réguliers	Taux de représentativité par rapport à l'effectif régulier total
Communautés culturelles[2]	1	3%	3	10%	3	9%
Autochtones	—	—	—	—	—	—
Anglophones	1	3%	1	3%	—	—
Personnes handicapées[3]	1	3%	1	3%	1	3%

[1] Excluant les membres de la Commission

[2] Cible gouvernementale de 9 %

[3] Cible ministérielle de 2 %

Femmes

Taux d'embauche des femmes, par statut d'emploi, en 2010-2011[1]

	Régulier	Occasionnel	Étudiant	Stagiaire	Total
Nombre de femmes embauchées	4	5	2	1	12
Pourcentage par rapport au nombre total d'embauches en 2010-2011	80%	83%	67%	100%	80%

[1] Excluant les membres de la Commission

Taux de représentativité des femmes dans l'effectif régulier, au 31 mars 2011, par catégorie d'emplois[1]

	Personnel d'encadrement	Personnel professionnel	Personnel technicien	Personnel de bureau	Total
Nombre total d'employés réguliers	2	21	4	5	32
Nombre de femmes	2	15	3	5	25
Taux de représentativité des femmes dans l'effectif régulier, pourcentage total par catégorie	100%	71%	75%	100%	78%

[1] Excluant les membres de la Commission

Emploi et qualité de la langue française dans l'Administration

La Commission a adopté une politique linguistique en 2001. Cette politique a pour objectif de déterminer et de faire connaître à tout son personnel de quelle manière la Charte de la langue française doit s'appliquer à ses activités.

En plus d'être diffusée sur le réseau informatique de la Commission, la politique est remise à tous les nouveaux employés au moment de leur arrivée.

La Commission a soumis à la révision linguistique les documents qu'elle a diffusés au cours de l'année.

Accès à l'information et protection des renseignements personnels

En 2010-2011, la Commission a reçu quatre demandes en vertu de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*. Le délai moyen de traitement des demandes a été de sept jours.

Une demande visait à obtenir les montants de certaines dépenses de la Commission. La personne responsable de l'accès aux documents a répondu favorablement à cette demande. Une autre demande relevait davantage de la compétence d'un autre organisme, une troisième concernait des documents non détenus par la Commission et une quatrième, relative à des renseignements personnels concernant une tierce personne, a été refusée. Aucune de ces demandes n'a fait l'objet de mesures d'accommodement raisonnable. Aucune réponse à ces demandes n'a fait l'objet d'une demande de révision à la Commission d'accès à l'information.

Au 31 mars 2011, aucune demande de révision d'une décision de la personne responsable de l'accès aux documents n'était pendante à la Commission d'accès à l'information.

La Commission s'est conformée aux exigences législatives et réglementaires en matière de protection des renseignements personnels.

Depuis le 29 novembre 2009, la Commission diffuse, dans son site Internet, les documents et renseignements prescrits par le *Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels*. Les documents et renseignements sont réunis dans la rubrique « Diffusion de l'information », créée pour faciliter le repérage des informations dont la diffusion est obligatoire.

La Commission a entrepris la mise à jour des directives et des documents internes concernant la sécurité de l'information. Elle a transmis, en mai 2010, son bilan de sécurité de l'information 2009-2010 au ministère des Services gouvernementaux.

Les activités de sensibilisation à la protection des renseignements personnels se sont poursuivies, notamment à l'intention des nouveaux employés lors d'une rencontre d'accueil au moment de leur arrivée. L'ensemble du personnel a également été sensibilisé à l'importance de veiller à la protection des renseignements personnels en ligne lors de la Journée de la protection des données parrainée par la Commission d'accès à l'information.

Politique de financement des services publics

La *Politique de financement des services publics*, annoncée lors du dépôt du budget 2009-2010, prévoit que les ministères et les organismes doivent évaluer les coûts de tous les services pour lesquels une tarification aux utilisateurs est exigée ou pourrait l'être.

Actuellement, la Commission n'a aucun service tarifé. En 2011-2012, elle examinera si ses services doivent être tarifés et, le cas échéant, à quels coûts.

Bilan des réalisations en ressources informationnelles

Le tableau suivant présente les renseignements sur les projets de développement et les autres activités (continuité et encadrement) en ressources informationnelles pour la période 2010-2011, selon le Plan triennal des projets et des activités en ressources informationnelles déposé en mai 2010.

Débours planifiés et réels en ressources informationnelles pour la période 2010-2011 (en dollars)

	Projet de développement	Autres activités
Débours planifiés	—	108 239
Débours réels[1]	—	125 446
Écart	—	17 207

L'écart s'explique principalement par l'achat additionnel d'équipement informatique.

[1] Données préliminaires

Bonis au rendement

Conformément au décret 370-2010 du 26 avril 2010, la Commission n'a accordé, en 2010-2011, aucun boni au rendement pour la période de référence du 1er avril 2009 au 31 mars 2010 aux titulaires d'un emploi supérieur à temps plein.



Commission de la fonction publique

Québec