



ALLIANCE DES CADRES  
DE L'ÉTAT

Gestionnaire de notre société

CFP – 002M  
C.P. – P.L. 41  
Loi sur la  
fonction publique

---

# MÉMOIRE

---

présenté à la

Commission des finances publiques  
Assemblée nationale du Québec

## Projet de loi n° 41

Loi modifiant la Loi sur la fonction publique  
principalement en matière de dotation des emplois

**Par l'Alliance des cadres de l'État**

Le 24 septembre 2013

## L'Alliance des cadres de l'État :

- regroupe près de 3 800 membres
- défend l'intérêt et les droits des gestionnaires œuvrant dans près de 80 organisations publiques : ministères, organismes gouvernementaux et sociétés d'État
- fait la promotion de leur contribution essentielle à la réalisation de la mission de l'État
- accompagne les gestionnaires dans les moments importants de leur carrière

## Les cadres de la fonction publique, des acteurs clés :

- Du politico-administratif

Ils ont le souci constant de concilier à la fois les réalités administratives et politiques. Ils sont associés à la conception des orientations et stratégies gouvernementales. C'est avec une expertise de pointe qu'ils répondent aux demandes politiques liées aux fortes pressions médiatiques omniprésentes, tout en s'assurant que les lignes de communication soient claires et comprises par le ministre, le cabinet et les élus.

Les cadres jonglent efficacement avec les exigences du calendrier parlementaire et son processus décisionnel.

- De la réalisation de la mission de l'État et des services aux citoyens

Les cadres concrétisent les orientations, les politiques et les programmes gouvernementaux de la société québécoise. Ils sont les leaders qui mobilisent les équipes et donnent la direction pour la production et la livraison de services publics de qualité. Ils maintiennent l'image de marque de performance de la fonction publique québécoise.

Les cadres minimisent les impacts potentiels sur les services à la population, des contraintes sans cesse croissantes auxquelles ils ont à faire face, notamment :

l'équilibre budgétaire, la diminution de ressources, la perte d'expertise par les retraites massives, les exigences accrues au regard de la maîtrise des contenus, l'intégration de nouveau personnel, les nouvelles valeurs au regard du travail, l'adaptation et les accommodements à des cultures différentes, les changements technologiques, l'instantanéité des communications, la diminution des marges de manœuvre, les nombreux contrôles à priori, l'augmentation des mécanismes de reddition de comptes ...

- De la dotation des emplois, à titre de représentant de l'employeur

Ils doivent rivaliser avec le privé et conjuguer avec une rareté de la main-d'œuvre dans des secteurs cruciaux (ingénierie, informatique, etc.). Les départs massifs à la retraite font en sorte qu'ils subissent une perte d'expertise stratégique dans tous ces secteurs d'activités (routes, sécurité publique, évasion fiscale, développement durable, environnement, faune et parcs, assurance automobile, santé et services sociaux, emploi et solidarité sociale, affaires municipales, culture, immigration et communautés culturelles, développement économique, relations internationales, habitation, musées, protection du consommateur, agriculture, justice, famille, rentes, éducation/loisir/sport, curatelle publique, ressources naturelles, etc.).

## INTRODUCTION

La Loi sur la fonction publique, élaborée il y a déjà plus de 30 ans, visait l'égalité d'accès de tous les citoyens à un emploi dans la fonction publique, sur la base du mérite.

Cette Loi, qui constituait une pièce maîtresse garantissant une fonction publique québécoise compétente et performante, entraîna également une lourdeur administrative.

Il est important de la revoir dans la perspective de s'adapter aux nouvelles réalités du marché de l'emploi.

## NOTRE ANALYSE DU PROJET DE LOI

Comme souligné dans notre présentation, les gestionnaires sont très concernés par le processus de recrutement, à titre de représentants de l'employeur, plutôt que d'employés. En effet, peu de cadres sont recrutés à l'externe, l'accès à ces emplois se faisant principalement par promotion interne.

Au quotidien, ce sont les cadres qui engagent le personnel de la fonction publique. Ils le font dans le respect du mode d'organisation des ressources humaines, prévu à la Loi, privilégiant d'abord l'utilisation et le développement des fonctionnaires en place. Cette orientation permet de diversifier les expériences et d'améliorer les compétences du personnel dans une perspective de connaissance de l'organisation gouvernementale. L'Alliance apprécie que le projet de loi n° 41 maintienne ce mode d'organisation.

Les cadres recourent au recrutement externe lorsqu'ils ne peuvent combler leurs emplois par des ressources internes correspondant aux exigences et au profil recherché. Ils déplorent la grande complexité du recrutement : appel de candidatures, admissibilité, évaluation et déclaration d'aptitudes (LDA). Le recrutement est rigide, lourd, nécessite plusieurs mois et engendre des délais importants.

Dans cette optique, l'Alliance accueille très favorablement les efforts d'amélioration et de simplification du recrutement. La nouvelle approche permettra à l'État d'être plus concurrentiel avec le marché de l'emploi et de faciliter les démarches des gestionnaires à la recherche d'employés.

Soulignons également que l'Alliance accueille favorablement la possibilité pour la Commission de la fonction publique (CFP) d'offrir la médiation aux parties, ce qui officialise la pratique actuelle.

Cependant, nous avons certaines réserves, notamment en ce qui a trait aux dispositions suivantes présentées au projet de loi.

- Concernant la possibilité de procéder à une **évaluation complémentaire** de personnes qualifiées, avant de procéder à une nomination; il faudrait d'abord déterminer ce qui est entendu par « évaluation complémentaire » pour en clarifier l'application.

Article 53

Nous croyons qu'une rencontre avec différents candidats qualifiés, pour déterminer celui répondant le mieux au profil recherché, tout comme cela se fait dans les processus de mobilité interne (affectation et mutation), figure parmi les meilleures pratiques.

- Concernant les conditions permettant à des **retraités**, ayant une expertise et une expérience particulières, d'être nommés de nouveau (*à titre d'occasionnel*) pour répondre à des besoins ponctuels; notre préoccupation concerne l'impact de ces nominations sur la santé financière des régimes de retraite.

Article 53.2

- Concernant le processus de qualification particulier pour les personnes ayant déjà occupé un emploi **d'étudiant ou de stagiaire**; nous sommes préoccupés par le maintien du principe d'égalité des chances d'accès.

Article 50.0.1

- Concernant la possibilité pour la Commission de la fonction publique (**CFP de refuser d'entendre** un appel, lorsqu'elle estime que son intervention n'est manifestement pas utile; cette possibilité nous apparaît arbitraire et ne devrait pas être retenue.

Article 36

- Concernant le maintien de la déclaration d'aptitudes « d'une personne » malgré la fin de la validité de la liste de déclaration d'aptitudes (LDA); nous considérons que cette disposition contreviendrait à l'égalité d'accès à la fonction publique, si la **déclaration d'aptitudes est maintenue exclusivement pour une ou des personnes** figurant à la LDA échue.

Article 37 Mesures diverses, transitoires et finales

- Concernant l'article « Lorsque le président du Conseil du trésor (CT) estime qu'il n'est pas raisonnable, compte tenu de leur nombre, de procéder à l'évaluation de tous les **candidats, il peut en réduire le nombre** suivant les normes que le CT détermine par règlement »; nous questionnons son maintien, considérant que l'inscription sera continue et qu'à notre connaissance, l'article n'a jamais été utilisé.

Article 47.1

## CONCLUSION

Bien que les principes énoncés dans ce projet de loi soient intéressants, encore faudra-t-il que les modalités d'application de la Loi soient également modernisées. À titre d'exemple, l'amélioration de la gestion des listes de déclaration d'aptitudes (LDA) pour faciliter le repérage des candidats disponibles.

D'autre part, le nouveau processus de qualification ne suffira pas à lui seul à améliorer le recrutement externe pour répondre aux besoins de la fonction publique. Malgré de nombreux candidats qualifiés, il sera encore difficile d'y repérer des candidats disponibles et intéressés à accéder à la fonction publique. Les employés potentiels tendent à privilégier un employeur de choix, soit celui qui :

- se trouve dans un secteur d'activité en croissance
- valorise son personnel
- offre une rémunération intéressante, des conditions de travail avantageuses, une souplesse pour la conciliation travail/famille, des possibilités de mobilité et progression de carrière.

L'Alliance considère que les améliorations proposées au processus de dotation ne sont qu'un élément d'une stratégie d'ensemble pour attirer et retenir des candidats de qualité, assurant la pérennité de la performance de la fonction publique québécoise.