

RAPPORT

DE VÉRIFICATION SUR L'ÉVALUATION COMPLÉMENTAIRE



SEPTEMBRE 2020

LA COMMISSION
DE LA FONCTION
PUBLIQUE

ÉQUIPE DE VÉRIFICATION

Marie-Ève Bonneau-Roy

Richard Couture

Méliza Deschênes

Maria Furtos

SOUS LA SUPERVISION DE

Lucie Robitaille, directrice générale
des activités de surveillance

Le présent rapport peut être consulté dans le site Web
de la Commission de la fonction publique :

www.cfp.gouv.qc.ca

Le masculin générique est employé 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 – 2020

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-87379-2 (version PDF)

© Gouvernement du Québec, 2020



TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	5
LISTE DES SIGLES	5
FAITS SAILLANTS.....	6
1 MISE EN CONTEXTE.....	10
2 OBJECTIF, CRITÈRES, PORTÉE ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	12
2.1 Objectifs et critères	12
2.2 Portée et démarche méthodologique	13
3 CADRE NORMATIF	15
3.1 <i>Loi sur l'administration publique</i>	15
3.2 <i>Loi sur la fonction publique</i>	15
3.3 <i>Charte des droits et libertés de la personne</i>	15
3.4 <i>Lignes directrices pour l'évaluation complémentaire</i>	16
3.5 <i>Guide concernant l'évaluation complémentaire</i>	17
3.6 <i>Évaluation complémentaire – Questions et réponses</i>	17
3.7 <i>Guide d'entrevue d'embauche à l'intention des gestionnaires de la fonction publique</i>	17
3.8 Rôles et responsabilités en matière de ressources humaines en lien avec l'évaluation complémentaire	17
3.9 Distinction entre l'évaluation complémentaire et l'entrevue d'embauche.....	18
4 RÉSULTATS DES TRAVAUX.....	19
4.1 Processus d'évaluation complémentaire.....	19
4.1.1 Critères en rapport avec l'emploi à pourvoir	19
4.1.2 Critères différents du processus de qualification	19
4.1.3 Examens réservés aux processus de qualification.....	20
4.1.4 Transfert de résultats	20
4.1.5 Renseignements relatifs à l'évaluation complémentaire	21
4.1.6 Attribution des résultats	22
4.1.7 Autres constats.....	23

4.2	Questionnaires d'entrevue d'embauche.....	23
4.2.1	Questions d'entrevue d'embauche qui évaluent des critères d'expériences, de connaissances ou d'aptitudes	26
4.2.2	Questions d'entrevue d'embauche qui réévaluent des critères déjà évalués lors des processus de qualification	27
4.2.3	Autre constat	29
4.3	Portrait des pratiques existantes dans les ministères et les organismes.....	29
4.3.1	Pratiques à favoriser	29
4.3.2	Pratiques à éviter.....	30
CONCLUSION		32
COMMENTAIRES DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES VÉRIFIÉS.....		33
COMMENTAIRES DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR.....		35

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

TABEAU 1	Nombre de processus et de candidats vérifiés par MO du 1 ^{er} avril 2016 au 31 décembre 2018 – Processus d'évaluation complémentaire.....	13
TABEAU 2	Nombre de questionnaires d'entrevue d'embauche et de questions vérifiés par MO du 1 ^{er} avril 2016 au 31 décembre 2018 – Processus de recrutement.....	14
TABEAU 3	Nombre de nominations au recrutement versus nombre de questionnaires d'entrevue d'embauche par MO du 1 ^{er} avril 2016 au 31 décembre 2018.....	24
TABEAU 4	Nombre de questions d'entrevue d'embauche et taux de conformité par MO	26
TABEAU 5	Analyse comparative avec les processus de qualification par MO.....	27
FIGURE 1	Répartition des évaluations complémentaires par MO selon le respect de l'exigence d'évaluer d'autres critères que ceux déjà évalués lors d'un processus de qualification.....	19
FIGURE 2	Répartition des résultats relatifs à la consignation des renseignements par MO – Dates de l'évaluation complémentaire et de transmission de la décision.....	21
FIGURE 3	Répartition des dossiers de candidats exempts de seuil de passage et de mention « Succès » ou « Échec » par MO	22
FIGURE 4	Proportion des questions d'entrevue d'embauche vérifiées par niveau d'emploi.....	25
FIGURE 5	Taux de conformité des questions d'entrevue d'embauche vérifiées par niveau d'emploi....	26
FIGURE 6	Proportion de questions d'entrevue d'embauche qui réévaluent des critères déjà évalués lors des processus de qualification par niveau d'emploi.....	28

LISTE DES SIGLES

BPQ	Banque de personnes qualifiées
CSPQ	Centre de services partagés du Québec
DRH	Direction(s) des ressources humaines
LAP	<i>Loi sur l'administration publique</i>
LDA	Liste de déclaration d'aptitudes
LFP	<i>Loi sur la fonction publique</i>
MAMH	Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation
MO	Ministères et organismes
MSP	Ministère de la Sécurité publique
MTESS	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale
OPC	Office de la protection du consommateur
OPQ	Office des professions du Québec
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
TEQ	Transition énergétique Québec

FAITS SAILLANTS

CONTEXTE

L'article 53 de la *Loi sur la fonction publique* (LFP) prévoit que le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme peut procéder à une évaluation complémentaire en fonction de la nature et des particularités de l'emploi à pourvoir, et ce, depuis le 29 mai 2015.

Pour encadrer cette pratique, des lignes directrices et un guide ont été produits par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT). L'évaluation complémentaire ne peut être faite que sur la base des connaissances, des expériences ou des aptitudes requises pour l'emploi ou les emplois à pourvoir.

OBJECTIFS DES TRAVAUX

La vérification de la Commission de la fonction publique avait comme objectifs de s'assurer du respect de l'article 53 de la LFP ainsi que de certains des principes de cette dernière (art. 3), soit l'égalité d'accès de tous les citoyens à la fonction publique ainsi que l'impartialité et l'équité des décisions qui affectent les fonctionnaires. Celle-ci visait également à vérifier l'état des pratiques concernant l'évaluation complémentaire, plus précisément le respect des lignes directrices et des pratiques recommandées.

La Commission s'est penchée sur les dossiers de trois ministères et organismes (MO) pour la vérification des évaluations complémentaires administrées durant la période de référence, soit du 1^{er} avril 2016 au 31 décembre 2018 :

- le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH);
- le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS);
- l'Office des professions du Québec (OPQ).

La Commission a aussi analysé les questionnaires d'entrevue d'embauche utilisés par six MO dans le contexte de processus de recrutement tenus durant la même période de référence :

- le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH);
- le ministère de la Sécurité publique (MSP);
- le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS);
- l'Office de la protection du consommateur (OPC);
- l'Office des professions du Québec (OPQ);
- Transition énergétique Québec (TEQ).

RÉSULTATS DES TRAVAUX

Constats sur les évaluations complémentaires vérifiées

La vérification des évaluations complémentaires effectuée par la Commission a fait ressortir un taux de conformité élevé relativement aux critères en rapport avec l'emploi à pourvoir, aux examens réservés aux processus de qualification et au transfert des résultats. Cependant, certaines lacunes ont été observées, notamment au regard de la conservation des renseignements relatifs à l'évaluation complémentaire.

De plus, la Commission a constaté une irrégularité qui remet en cause le respect de certains des principes prévus à l'article 3 de la LFP. Elle a recommandé au ministère visé de s'y conformer, par souci d'égalité d'accès de tous les citoyens à la fonction publique ainsi que d'impartialité et d'équité des décisions.

Constats sur les questionnaires d'entrevue d'embauche au recrutement vérifiés

L'analyse des différents questionnaires d'entrevue d'embauche a permis de constater un fort pourcentage de questions qui évaluent les expériences, les connaissances ou les aptitudes. De plus, une majorité de ces questions réévaluent des critères pris en considération précédemment lors d'un processus de qualification.

Cette situation démontre que les MO vérifiés ont une méconnaissance des pratiques et des questions permises lors des entrevues d'embauche au recrutement. Ceux-ci effectuent de l'évaluation complémentaire durant ces entrevues, et ce, sans forcément s'en rendre compte. La Commission estime qu'un meilleur accompagnement serait nécessaire.

Responsabilités du Secrétariat du Conseil du trésor

Il ressort de la vérification que le SCT assume les responsabilités qui lui sont dévolues en ce qui a trait à son rôle-conseil auprès des MO. Cependant, aucun système ne permet de répertorier les évaluations complémentaires administrées ni le transfert des résultats des évaluations élaborées au sein des MO. De plus, peu d'examens ont été conçus précisément pour l'évaluation complémentaire. Il devient donc difficile pour le SCT d'accompagner pleinement les MO et d'effectuer rigoureusement le suivi de gestion approprié.

RECOMMANDATIONS

Les recommandations suivantes s'adressent à l'OPQ :

RECOMMANDATION 1

Mettre en place des mécanismes afin que les critères utilisés aux fins de l'évaluation complémentaire respectent le cadre normatif en étant différents de ceux évalués lors d'un processus de qualification.

RECOMMANDATION 3

Conserver les renseignements relatifs à la date de l'évaluation complémentaire.

Les recommandations suivantes s'adressent au SCT :

RECOMMANDATION 2

Mettre à la disposition des ministères et des organismes les moyens permettant le transfert de résultats pour les examens qu'ils élaborent.

RECOMMANDATION 6

Répertorier les évaluations complémentaires administrées par les ministères et les organismes.

RECOMMANDATION 7

Mettre à la disposition des ministères et des organismes une diversité d'examens pouvant être utilisés aux fins de l'évaluation complémentaire.

RECOMMANDATION 11

Évaluer la possibilité de modifier le cadre normatif afin que tous les candidats, peu importe le mode de dotation, soient évalués selon les mêmes critères et la même procédure pour un même emploi.

Les recommandations suivantes s'adressent au MTESS et à l'OPQ :

RECOMMANDATION 4

Conserver les renseignements relatifs à la date de transmission de la décision finale aux candidats.

RECOMMANDATION 5

Conserver les renseignements permettant de confirmer que l'évaluation complémentaire n'a pas entraîné la mention « Succès » ou « Échec » et qu'aucun seuil de passage n'y était rattaché, conformément au *Guide concernant l'évaluation complémentaire*.

Les recommandations suivantes s'adressent à tous les MO visés par la vérification :

RECOMMANDATION 8

Conserver la documentation relative aux entrevues d'embauche selon les modalités prévues dans le *Recueil de règles de conservation des documents communs des ministères et des organismes gouvernementaux*, de manière à pouvoir en rendre compte.

RECOMMANDATION 9

Développer au sein de la direction des ressources humaines des outils spécifiques afin d'aider les gestionnaires à respecter le cadre normatif dans tout processus d'embauche.

RECOMMANDATION 10

Utiliser le guide *Entrevue de sélection – Guide pratique à l'intention des gestionnaires* élaboré par le Secrétariat du Conseil du trésor.

RECOMMANDATION 12

Diffuser le guide *Entrevue de sélection – Guide pratique à l'intention des gestionnaires*, élaboré par le Secrétariat du Conseil du trésor, à l'ensemble des gestionnaires et les sensibiliser à son utilisation.

La recommandation suivante s'adresse au MTESS :

RECOMMANDATION 13

Cesser d'inscrire sur les questionnaires d'évaluation complémentaire des éléments pour lesquels la discrimination est interdite en vertu de l'article 10 de la *Charte des droits et libertés de la personne*.

La recommandation suivante s'adresse au MAMH, au MSP et à l'OPC :

RECOMMANDATION 14

Mettre fin à toute pratique pouvant influencer sur le jugement des membres du comité de sélection ou susceptible de créer un biais de valeurs pour le choix d'un candidat en évitant les questions qui évaluent des critères ou des champs d'intérêt de nature personnelle durant les entrevues d'embauche.



1 MISE EN CONTEXTE

Les processus de recrutement de la fonction publique ont connu plusieurs changements au cours des dernières années.

En effet, avant le 29 mai 2015, les candidats étaient déclarés aptes à la suite de concours puis inscrits sur des listes de déclaration d'aptitudes (LDA). Les procédures d'évaluation utilisées permettaient de s'assurer qu'ils possédaient les connaissances, les expériences ou les aptitudes requises pour les emplois à pourvoir. Les ministères et les organismes (MO) pouvaient alors se voir référer des candidats déclarés aptes, choisis aléatoirement à partir de critères établis, et les inviter à une entrevue d'embauche. Ce type d'entrevue avait comme objectifs de vérifier l'intérêt des personnes pour l'emploi à pourvoir, l'adéquation entre leur profil et la nature de l'emploi ainsi que leur potentiel d'intégration. Au moment de l'entrevue d'embauche, il était interdit d'évaluer des connaissances, des expériences ou des aptitudes.

Toutefois, dans ses rapports de vérification et d'enquête, la Commission faisait régulièrement état du non-respect de la *Loi sur la fonction publique* (LFP) à cet égard.

Ainsi, dans le *Rapport de vérification de l'accès aux emplois dans la fonction publique*¹, publié en 2007, de même que dans un suivi paru en 2011², la Commission constatait qu'un nombre important de MO utilisaient l'évaluation additionnelle (maintenant appelée « évaluation complémentaire »), et ce, même si la LFP ne le prévoyait pas à ce moment-là. Cette pratique entachait la crédibilité des processus de recrutement dans la fonction publique et des procédures d'évaluation utilisées.

À l'époque, la Commission avait notamment 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 LDA, afin que les valeurs et les principes fondamentaux de la fonction publique soient respectés » et aux MO de « 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 ».

Le SCT a produit et diffusé le guide demandé, mais les évaluations additionnelles pendant les entrevues d'embauche ont perduré, le taux d'évaluation additionnelle passant de 38 % en 2007 à 100 % en 2011, selon l'échantillonnage vérifié par la Commission.

1. COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE, *Rapport de vérification de l'accès aux emplois dans la fonction publique*, Québec, CFP, mai 2007, 20 p.
2. COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE, *Rapport du suivi de la vérification de l'accès aux emplois dans la fonction publique*, Québec, CFP, avril 2011, 61 p.

Le 29 mai 2015, la LFP a été modifiée, et la possibilité de procéder à des évaluations complémentaires lors du recrutement a été introduite. Ainsi, son article 53 prévoit que le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme peut procéder à la nomination d'une personne dès qu'elle est qualifiée et que son nom est inscrit dans une banque de personnes qualifiées (BPQ). Pour exercer son choix parmi les personnes qualifiées, il peut, sous certaines conditions, procéder à une évaluation complémentaire pour évaluer des critères d'expériences, de connaissances et d'aptitudes.



2 OBJECTIF, CRITÈRES, PORTÉE ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

2.1 OBJECTIFS ET CRITÈRES

La vérification avait comme objectifs de s'assurer du respect de l'article 53 de la LFP et de certains des principes de cette dernière (art. 3), soit l'égalité d'accès de tous les citoyens à la fonction publique ainsi que l'impartialité et l'équité des décisions qui affectent les fonctionnaires. Celle-ci visait également à vérifier l'état des pratiques concernant l'évaluation complémentaire, plus précisément le respect des lignes directrices et des pratiques recommandées.

La Commission a aussi analysé des questionnaires d'entrevue d'embauche afin de s'assurer qu'ils ne comportaient pas d'évaluation complémentaire. Les critères suivants ont été retenus :

- le respect des principes d'égalité d'accès de tous les citoyens à la fonction publique ainsi que d'impartialité et d'équité des décisions;
- le choix des critères évalués et des examens utilisés en rapport avec l'emploi à pourvoir;
- les critères évalués par l'évaluation complémentaire différents de ceux utilisés lors du processus de qualification;
- le respect de l'utilisation des examens réservés à l'évaluation complémentaire;
- le respect du transfert de résultats, lorsque cet élément était applicable;
- la présence de la documentation requise (formulaires, outils, gabarits, examens, etc.) afin de permettre la vérification de l'application des pratiques;
- l'analyse des besoins au préalable;
- l'absence de seuil de passage et de mention de succès ou d'échec;
- la présence d'au moins une personne connaissant bien l'emploi à pourvoir au moment d'une évaluation orale;
- la transmission de la décision finale aux candidats;
- l'utilisation des seuls critères permis pour l'entrevue d'embauche lors d'un recrutement (attitude, intérêt, motivation, besoins, objectifs de carrière, valeurs et potentiel d'intégration), c'est-à-dire n'évaluant pas des critères d'expériences, de connaissances ou d'aptitudes;
- l'absence de questions portant sur des critères déjà évalués dans un processus de qualification.

2.2 PORTÉE ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

La vérification de la Commission a porté sur les processus d'évaluation complémentaire effectués entre le 1^{er} avril 2016 et le 31 décembre 2018. À noter que certaines analyses et divers constats peuvent avoir trait à des situations antérieures ou ultérieures ayant eu une incidence sur les dossiers vérifiés.

La détermination des MO retenus aux fins de la vérification s'est effectuée en différentes étapes.

La Commission devait tout d'abord déterminer le portrait de l'utilisation de l'évaluation complémentaire dans la fonction publique. Le SCT et le Centre de services partagés du Québec (CSPQ) ne pouvaient pas fournir de données préliminaires à la Commission puisqu'aucun système permettant de répertorier les évaluations complémentaires réalisées n'était à leur disposition. Un sondage a donc été effectué pour obtenir de l'information sur les pratiques en cette matière, soit le nombre d'évaluations complémentaires réalisées par année et les organisations ayant utilisé ce processus durant la période de référence.

Seulement 3 MO parmi les 60 interrogés ont déclaré avoir eu recours à l'évaluation complémentaire, soit le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH), le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) et l'Office des professions du Québec (OPQ). Ceux-ci ont donc été retenus pour la vérification. Ils ont tenu de un à trois processus pour un nombre de candidats variant de 3 à 49 (tableau 1).

TABEAU 1 Nombre de processus et de candidats vérifiés par MO du 1^{er} avril 2016 au 31 décembre 2018 – Processus d'évaluation complémentaire

	MAMH	MTESS	OPQ
Nombre total de processus d'évaluation complémentaire	1	3	2
Nombre de candidats ayant participé à une évaluation complémentaire	8	49	3

La détermination des autres MO s'est ensuite effectuée sur la base de différents critères. D'abord, ceux qui avaient fait l'objet de vérifications antérieures pour le *Rapport du suivi de la vérification de l'accès aux emplois dans la fonction publique*, publié en avril 2011, quant à l'évaluation additionnelle. Comme mentionné dans ce rapport de suivi, le MAMH³, le MTESS⁴ et le ministère de la Sécurité publique (MSP) avaient eu recours à des évaluations additionnelles (évaluation complémentaire) lors d'entrevues d'embauche.

La Commission a sélectionné les autres MO parmi ceux qui n'avaient aucune mention d'utilisation d'évaluation complémentaire et qui n'avaient jamais fait l'objet de vérification au cours des dernières années, soit l'Office de la protection du consommateur (OPC) et Transition énergétique Québec (TEQ). À noter que les MO sélectionnés pour l'évaluation complémentaire ont aussi été retenus pour la vérification des questionnaires d'entrevue d'embauche au recrutement. La Commission a procédé à leur évaluation afin de valider que ceux-ci ne comportaient pas de questions d'évaluation complémentaire.

3. Le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH) s'appelait alors le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT).
4. Le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) s'appelait alors le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS).

Le choix final de la Commission s'est ainsi porté sur les MO suivants :

- le ministère de la Sécurité publique (MSP);
- le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH);
- le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS);
- l'Office de la protection du consommateur (OPC);
- l'Office des professions du Québec (OPQ);
- Transition énergétique Québec (TEQ).

Tous les processus d'évaluation complémentaire déclarés par les MO visés ont été vérifiés, ainsi que l'ensemble des questionnaires d'entrevue d'embauche lors du recrutement toujours en possession des MO sélectionnés.

Au total, 41 questionnaires d'entrevue d'embauche regroupant 373 questions ont été analysés. Leur répartition selon les MO est représentée au tableau 2.

TABLEAU 2 Nombre de questionnaires d'entrevue d'embauche et de questions vérifiés par MO du 1^{er} avril 2016 au 31 décembre 2018 – Processus de recrutement

	MAMH	MSP	MTESS	OPC	OPQ	TEQ	Total
Nombre de questionnaires d'entrevue d'embauche	8	12	9	5	3	4	41
Nombre de questions	82	111	83	39	25	33	373



3 CADRE NORMATIF

3.1 LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Le deuxième paragraphe de l'article 32 de la *Loi sur l'administration publique*⁵ mentionne que le Conseil du trésor « définit les modes de dotation qui peuvent être utilisés pour combler des emplois ».

3.2 LOI SUR LA FONCTION PUBLIQUE

L'article 3 prévoit que la *Loi sur la fonction publique*⁶ institue un mode d'organisation des ressources humaines destiné à favoriser, entre autres, l'égalité d'accès de tous les citoyens à la fonction publique ainsi que l'impartialité et l'équité des décisions touchant les fonctionnaires.

L'évaluation complémentaire est prévue par l'article 53 de la LFP : « Le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme peut procéder à la nomination d'une personne dès qu'elle est qualifiée et inscrite dans une banque de personnes qualifiées. Pour exercer son choix, le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme peut procéder à une évaluation complémentaire en fonction de la nature et des particularités de l'emploi à pourvoir. »

3.3 CHARTE DES DROITS ET LIBERTÉS DE LA PERSONNE

Dans le cadre d'un processus de sélection, les MO doivent respecter l'article 10 de la *Charte des droits et libertés de la personne* en évitant toute question discriminatoire fondée sur la race, la couleur, le sexe, l'identité ou l'expression de genre, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap⁷.

5. QUÉBEC, *Loi sur l'administration publique* : RLRQ, c. A-6.01, à jour au 15 mai 2016, [Québec], Éditeur officiel du Québec, 2020.

6. QUÉBEC, *Loi sur la fonction publique* : RLRQ, c. F-3.1.1, à jour au 15 mai 2016, [Québec], Éditeur officiel du Québec, 2020.

7. *Charte des droits et libertés de la personne*, RLRQ, c. C-12, Québec, [En ligne], [legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/C-12] (Consulté le 3 novembre 2019).

3.4 LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION COMPLÉMENTAIRE

Établies par le SCT, les *Lignes directrices pour l'évaluation complémentaire* visent à appuyer les sous-ministres et les dirigeants d'organismes dans l'utilisation de l'évaluation complémentaire :

1. Le choix des critères à évaluer et des examens à utiliser doit toujours être fait en fonction de l'emploi à pourvoir. De plus, le lien entre les critères évalués et cet emploi doit pouvoir être démontré.
2. Les critères évalués par l'évaluation complémentaire ne doivent jamais être les mêmes que les critères qui ont été évalués lors du processus de qualification.
3. Un examen qui est réservé aux processus de qualification ne doit en aucun cas être utilisé pour l'évaluation complémentaire.
4. Lorsque les conditions d'utilisation d'un examen prévoient le transfert de résultats, le résultat obtenu par une personne à un examen ou une partie d'examen lors d'une évaluation complémentaire est transférable à toute évaluation complémentaire lorsque les conditions suivantes sont respectées :
 - le contenu de ces examens ou partie d'examens est identique ou équivalent;
 - la période entre les dates de ces examens n'excède pas 12 mois.
5. Les renseignements relatifs à l'évaluation complémentaire doivent être consignés afin de permettre la vérification de l'application des Lignes directrices et du respect de la LFP. Cette information doit permettre de bien comprendre la nature de l'évaluation complémentaire effectuée en précisant, notamment :
 - les critères évalués;
 - le nom des examens utilisés et, s'il y a lieu, leur numéro de référence;
 - le titre de l'emploi et le numéro du poste à pourvoir;
 - le nom du gestionnaire responsable du choix de la personne à nommer et le nom du conseiller en gestion des ressources humaines impliqué, s'il y a lieu;
 - la date de l'évaluation complémentaire;
 - la date de transmission de la décision finale aux personnes candidates.
6. Les renseignements relatifs à l'évaluation complémentaire ainsi que l'information recueillie auprès des personnes candidates doivent être conservés de façon sécuritaire et confidentielle. Il doit être possible de s'y référer en tout temps. Il est recommandé d'archiver les documents un an après leur dernière utilisation (état semi-actif) et de les détruire après trois ans.

3.5 GUIDE CONCERNANT L'ÉVALUATION COMPLÉMENTAIRE

Le SCT a élaboré en 2015 le *Guide concernant l'évaluation complémentaire*⁸. Ses objectifs sont de mettre en place les balises nécessaires à l'application du processus d'évaluation complémentaire et de soutenir les MO dans son utilisation.

Les principales étapes du processus présentées dans le Guide sont les suivantes :

- effectuer une analyse des besoins;
- choisir les critères à évaluer;
- définir la forme de l'évaluation (écrite ou orale);
- faire une vérification pour le transfert des résultats;
- procéder à l'évaluation complémentaire et à l'attribution des résultats;
- choisir la personne qui occupera l'emploi;
- documenter le dossier du processus;
- consigner l'information.

3.6 ÉVALUATION COMPLÉMENTAIRE – QUESTIONS ET RÉPONSES

Pour compléter l'information relative à la mise en œuvre de l'évaluation complémentaire et soutenir les directions des ressources humaines (DRH) dans l'application de l'article 53 de la LFP, le SCT a mis à leur disposition le document *Évaluation complémentaire – Questions et réponses*⁹.

3.7 GUIDE D'ENTREVUE D'EMBAUCHE À L'INTENTION DES GESTIONNAIRES DE LA FONCTION PUBLIQUE

Le *Guide d'entrevue d'embauche à l'intention des gestionnaires de la fonction publique*¹⁰ permet à ces derniers de mieux connaître les possibilités qu'offre l'entrevue d'embauche, dans le respect du cadre normatif en vigueur.

3.8 RÔLES ET RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES EN LIEN AVEC L'ÉVALUATION COMPLÉMENTAIRE

La LFP prévoit que les sous-ministres et les dirigeants d'organismes sont responsables de la gestion des ressources humaines. Toutefois, ils ont la possibilité de déléguer cette responsabilité aux gestionnaires ou à tout autre fonctionnaire, selon un plan de délégation des pouvoirs.

Les gestionnaires sont soutenus par la DRH de leur organisation lors d'un processus d'évaluation complémentaire. Dans certaines organisations, ils sont aussi assistés par celle-ci à l'occasion des entrevues d'embauche. Ils peuvent procéder à une évaluation complémentaire.

8. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Guide concernant l'évaluation complémentaire*, Québec, SCT, septembre 2015, 12 p.

9. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Évaluation complémentaire – Questions et réponses*, Québec, SCT, février 2017, 7 p.

10. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, le *Guide d'entrevue d'embauche à l'intention des gestionnaires de la fonction publique*, publié en février 2011, a été remplacé par le document *Entrevue de sélection – Guide pratique à l'intention des gestionnaires*, en juillet 2019.

3.9 DISTINCTION ENTRE L'ÉVALUATION COMPLÉMENTAIRE ET L'ENTREVUE D'EMBAUCHE

L'évaluation complémentaire permet une adéquation entre le profil du candidat et la nature ou les particularités de l'emploi à pourvoir. Par contre, ce moyen d'évaluation doit respecter les principes prévus dans la LFP, principalement l'égalité d'accès à tous les citoyens à la fonction publique, ainsi que l'impartialité et l'équité des décisions qui affectent les fonctionnaires. L'évaluation complémentaire est permise si elle est réalisée dans le contexte d'un processus de recrutement pour des candidats dont le nom est inscrit dans une BPQ.

L'évaluation complémentaire ne fait pas partie du processus de qualification : c'est plutôt une étape supplémentaire. Ainsi, un examen utilisé durant un processus de qualification ne pourra pas l'être de nouveau pour l'évaluation complémentaire. Cette étape n'est pas obligatoire ni éliminatoire : le nom de la personne demeure inscrit dans la BPQ, peu importe l'issue de l'évaluation complémentaire. Les moyens d'évaluation peuvent prendre la forme d'un examen oral ou écrit. À l'occasion d'une évaluation complémentaire, les résultats doivent être transférés lorsque les deux conditions prévues dans les Lignes directrices sont réunies.

Il faut également faire une distinction entre une entrevue d'embauche et un examen oral dans le cadre d'une évaluation complémentaire. L'entrevue d'embauche offre l'occasion de s'assurer de la concordance entre le profil de la personne candidate et celui de l'emploi à pourvoir, de vérifier son intérêt et sa motivation ainsi que son potentiel d'intégration. Une entrevue d'embauche évalue seulement les critères suivants : attitude, intérêt, motivation, besoins, objectifs de carrière, valeurs ou potentiel d'intégration. Il s'agit d'une évaluation complémentaire si les questions évaluent, en plus des critères réservés à une entrevue d'embauche, un des éléments suivants : expériences, connaissances ou aptitudes.

Tous les processus d'évaluation complémentaire prennent fin avec l'étape de documentation et de conservation de l'information. Selon les Lignes directrices et le *Guide concernant l'évaluation complémentaire*, les informations liées à cette dernière doivent être consignées pour permettre la vérification du respect de la LFP et des orientations en la matière.

Pour sa part, le Guide d'entrevue prévoit en outre que les gestionnaires documentent l'entrevue d'embauche afin d'être en mesure de justifier leurs choix en cas de plainte concernant le processus ou pour prouver que l'entrevue d'embauche ne constitue pas une évaluation complémentaire.

4 RÉSULTATS DES TRAVAUX

4.1 PROCESSUS D'ÉVALUATION COMPLÉMENTAIRE

Certains éléments ou critères prévus dans les Lignes directrices et dans le Guide ont été vérifiés pour juger de la conformité de l'utilisation de l'évaluation complémentaire dans les MO.

4.1.1 CRITÈRES EN RAPPORT AVEC L'EMPLOI À POURVOIR

Le choix des critères à évaluer et des examens à utiliser doit toujours être fait en fonction de l'emploi à pourvoir. De plus, le lien entre les critères et l'emploi doit être démontrable.

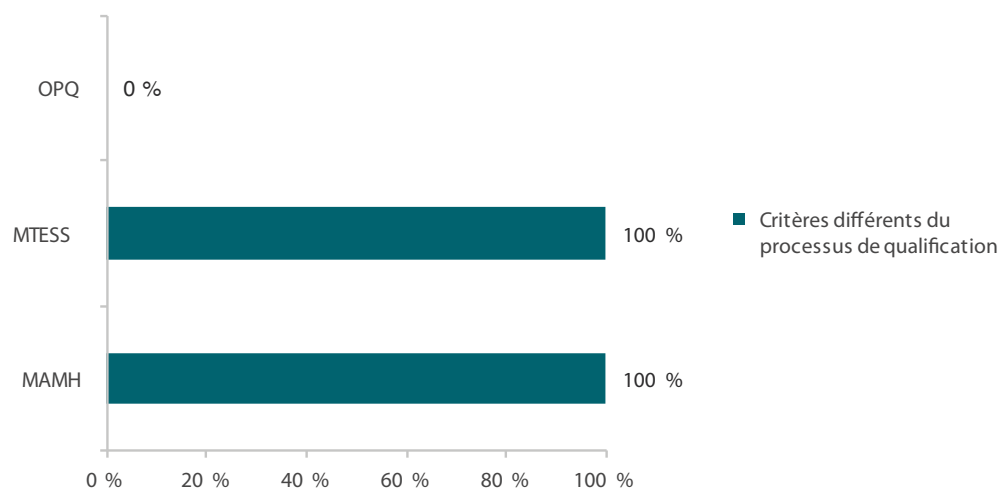
Toutes les évaluations complémentaires vérifiées par la Commission étaient liées directement à l'emploi à pourvoir.

4.1.2 CRITÈRES DIFFÉRENTS DU PROCESSUS DE QUALIFICATION

Les critères évalués ne doivent jamais être les mêmes que ceux qui l'ont été à l'occasion du processus de qualification.

La figure 1 présente les résultats concernant le respect de cette ligne directrice par MO.

FIGURE 1 Répartition des évaluations complémentaires par MO selon le respect de l'exigence d'évaluer d'autres critères que ceux déjà évalués lors d'un processus de qualification



La Commission constate que le MAMH et le MTESS se distinguent avec un taux de conformité de 100 %. Quant à l'OPQ, toutes les évaluations complémentaires qu'il a effectuées dans un processus d'embauche d'agents de secrétariat mesuraient un critère déjà évalué dans le contexte des processus de qualification de cette classe d'emplois, soit la maîtrise de la langue française.

RECOMMANDATION 1

La recommandation suivante s'adresse à l'OPQ :

Mettre en place des mécanismes afin que les critères utilisés aux fins de l'évaluation complémentaire respectent le cadre normatif en étant différents de ceux évalués lors d'un processus de qualification.

4.1.3 EXAMENS RÉSERVÉS AUX PROCESSUS DE QUALIFICATION

Un examen qui est réservé aux processus de qualification ne doit en aucun cas être utilisé pour l'évaluation complémentaire.

À la lumière des résultats obtenus, la Commission observe que tous les MO ont respecté cette ligne directrice.

4.1.4 TRANSFERT DE RÉSULTATS

Lorsque les conditions d'utilisation d'un examen prévoient le transfert de résultats, celui qu'a obtenu une personne à un examen ou une partie d'examen lors d'une évaluation complémentaire est transférable lorsque les conditions suivantes sont respectées :

- le contenu de ces examens ou partie d'examens est identique ou équivalent;
- la période entre les dates de ces examens n'excède pas 12 mois.

La seule entité qui a utilisé l'examen de français a respecté toutes les conditions liées au transfert de résultats. C'est l'unique examen mis à la disposition des MO par le SCT pour l'évaluation complémentaire.

À noter que les examens utilisés par les deux autres entités vérifiées avaient été élaborés à l'interne : toutefois, aucun moyen n'avait été prévu pour permettre le transfert de résultats.

RECOMMANDATION 2

La recommandation suivante s'adresse au SCT :

Mettre à la disposition des ministères et des organismes les moyens permettant le transfert de résultats pour les examens qu'ils élaborent.

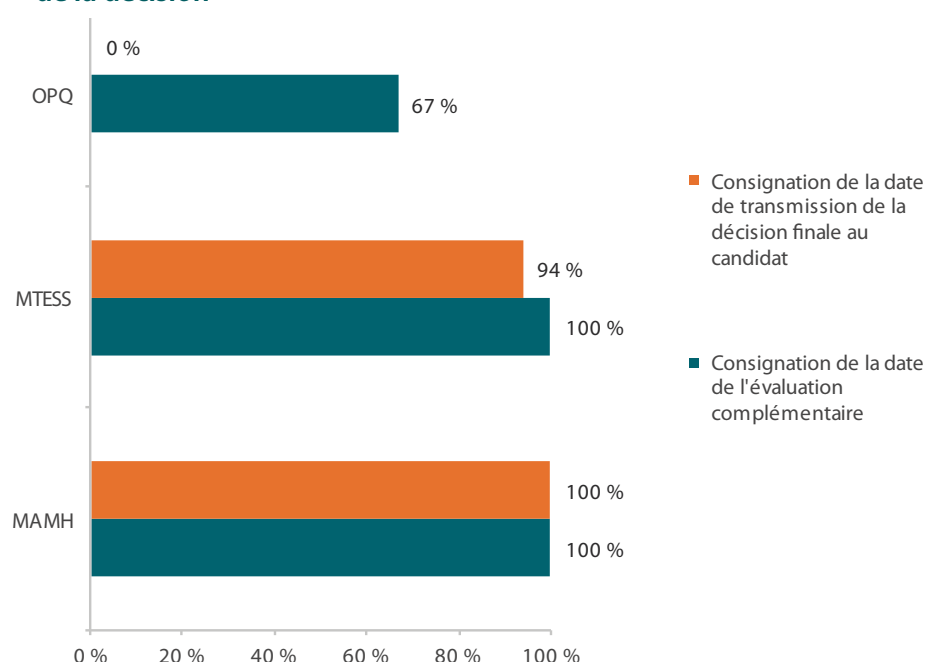
4.1.5 RENSEIGNEMENTS RELATIFS À L'ÉVALUATION COMPLÉMENTAIRE

Tous les renseignements relatifs à l'évaluation complémentaire doivent être consignés en vue de permettre la vérification de l'application des Lignes directrices et du respect de la LFP. Cette information doit faciliter la compréhension de la nature de l'évaluation complémentaire effectuée en précisant, notamment :

- les critères évalués;
- le nom des examens utilisés et, s'il y a lieu, leur numéro de référence;
- le titre de l'emploi et le numéro du poste à pourvoir;
- le nom du gestionnaire responsable du choix de la personne à nommer et le nom du conseiller en gestion des ressources humaines impliqué, s'il y a lieu;
- la date de l'évaluation complémentaire;
- la date de transmission de la décision finale aux personnes candidates.

La Commission a vérifié si les dates de l'évaluation complémentaire et de transmission de la décision finale aux personnes candidates étaient consignées puisque tous les autres renseignements étaient présents aux dossiers. La figure 2 présente les résultats concernant le respect de cette ligne directrice.

FIGURE 2 Répartition des résultats relatifs à la consignation des renseignements par MO – Dates de l'évaluation complémentaire et de transmission de la décision



Les résultats démontrent que le MAMH se démarque en obtenant une note parfaite. De son côté, le MTESS obtient un résultat de 94 % pour la consignation de la date de transmission de la décision finale aux candidats et de 100 % pour celle de la date de l'évaluation complémentaire. Quant à l'OPQ, aucune date de transmission des décisions aux candidats n'a été consignée et son taux de conformité est de 67 % en ce qui a trait à la date de l'évaluation complémentaire.

RECOMMANDATION 3

La recommandation suivante s'adresse à l'OPQ :

Conserver les renseignements relatifs à la date de l'évaluation complémentaire.

RECOMMANDATION 4

La recommandation suivante s'adresse au MTESS et à l'OPQ :

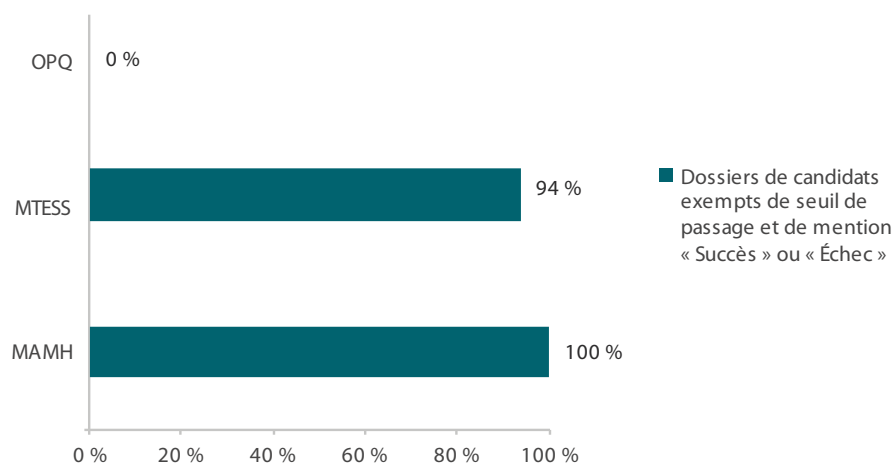
Conserver les renseignements relatifs à la date de transmission de la décision finale aux candidats.

4.1.6 ATTRIBUTION DES RÉSULTATS

Selon la section 2.5 du *Guide concernant l'évaluation complémentaire*, cette dernière n'entraîne en aucun cas un succès ou un échec relativement aux moyens d'évaluation. Par conséquent, certains candidats peuvent recevoir un résultat, mais aucun seuil de passage ne doit y être rattaché.

La figure 3 présente les résultats relatifs au respect de ce critère.

FIGURE 3 Répartition des dossiers de candidats exempts de seuil de passage et de mention « Succès » ou « Échec » par MO



La Commission souligne le taux de conformité de 100 % pour le MAMH en rapport avec les dossiers de candidats exempts de seuil de passage et de mention « Succès » ou « Échec ». Le MTESS, pour sa part, obtient un taux de conformité de 94 % car, pour trois dossiers, la Commission n'avait aucun document lui permettant de confirmer que l'évaluation complémentaire était exempte d'un seuil de passage et d'une mention « Succès » ou « Échec ». Pour ce qui est de l'OPQ, aucun document n'a permis de statuer sur ce critère, ce qui explique un taux de conformité de 0 %.

RECOMMANDATION 5

La recommandation suivante s'adresse au MTESS et à l'OPQ :

Conserver les renseignements permettant de confirmer que l'évaluation complémentaire n'a pas entraîné la mention « Succès » ou « Échec » et qu'aucun seuil de passage n'y était rattaché, conformément au *Guide concernant l'évaluation complémentaire*.

4.1.7 AUTRES CONSTATS

Au début de ses travaux, la Commission a interrogé le SCT afin d'identifier les MO ayant procédé à de l'évaluation complémentaire durant la période de référence. Le SCT n'a pu fournir les informations demandées, par exemple le nombre d'évaluations complémentaires effectuées ou le nombre de candidats y ayant participé. La Commission considère comme pertinent de colliger des informations sur l'utilisation de l'évaluation complémentaire dans la fonction publique afin, notamment, d'assurer le soutien requis aux MO à ce sujet.

RECOMMANDATION 6

La recommandation suivante s'adresse au SCT :

Répertorier les évaluations complémentaires administrées par les ministères et les organismes.

Par ailleurs, comme cela a été mentionné précédemment, il n'existe actuellement qu'un seul examen mis à la disposition des MO par le SCT aux fins de l'évaluation complémentaire. Afin de fournir un meilleur soutien aux MO et pour simplifier le processus, le SCT devrait développer d'autres examens pouvant être utilisés à cette fin.

RECOMMANDATION 7

La recommandation suivante s'adresse au SCT :

Mettre à la disposition des ministères et des organismes une diversité d'examens pouvant être utilisés aux fins de l'évaluation complémentaire.

4.2 QUESTIONNAIRES D'ENTREVUE D'EMBAUCHE

Dans un premier temps, la Commission a vérifié toutes les questions des questionnaires d'entrevue d'embauche au recrutement fournis par les MO afin de voir si elles évaluaient des expériences, des aptitudes ou des connaissances, et ce, en les comparant aux exemples du *Guide d'entrevue d'embauche à l'intention des gestionnaires de la fonction publique*, publié par le SCT en février 2011¹¹. L'annexe 3 de ce document spécifie ce qui suit : « Les questions suivantes permettent d'évaluer des connaissances, des expériences ou des aptitudes ou habiletés requises pour un emploi, c'est pourquoi elles doivent avoir été utilisées uniquement dans le cadre d'une entrevue d'évaluation et non dans celui d'une entrevue d'embauche. »

Parmi les questions à éviter, le Guide d'entrevue indique celle-ci : « Comment planifiez-vous et organisez-vous votre travail ?¹² ». Or, dans l'un des questionnaires d'entrevue d'embauche vérifiés, on lit la question suivante : « On vous confie diverses tâches de classement, d'ouverture et de montage de dossiers, de numérisation de documents et vous manquez de temps pour réaliser l'ensemble des tâches qui vous sont confiées. De quelle façon vous vous y prenez pour gérer la situation ? ».

Selon la Commission, les deux questions sont équivalentes et mesurent les expériences, les aptitudes ou les connaissances quant à la planification et à la priorisation des tâches.

Dans un second temps, une validation a été effectuée pour les questions jugées non conformes en vue de vérifier si les critères évalués lors du processus de qualification visé avaient été réévalués au moment

11. La Commission a utilisé comme document de référence le *Guide d'entrevue d'embauche à l'intention des gestionnaires de la fonction publique* publié en février 2011, puisqu'il était en vigueur lors de la période de référence considérée dans cette vérification.

12. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Guide d'entrevue d'embauche à l'intention des gestionnaires de la fonction publique*, Québec, SCT, 2011, p. 27.

de l'entrevue d'embauche. Pour comparer ces critères, la Commission a utilisé les documents disponibles sur le site Web « Portail Carrières » du CSPQ qui offre des exemples de questions selon le type d'examen¹³.

Par exemple, dans un questionnaire d'entrevue d'embauche pour un emploi de technicien en administration, une question portait sur une aptitude, la rigueur, déjà évaluée dans les processus de qualification pour cette classe d'emplois : « Suite à la publication d'un appel de candidatures, vous analysez le dossier d'un candidat et décidez de l'admettre au processus de qualification. Après avoir informé le candidat, vous vous rendez compte que vous avez fait une erreur et qu'il n'aurait jamais dû être admis. Que faites-vous ? »

En effet, cette question s'apparente à la suivante, tirée du document *Examen d'habiletés professionnelles pour le personnel technique* (HPTN) : « Votre rôle consiste à octroyer aux familles monoparentales des allocations de soutien aux enfants. En discutant avec une cliente, vous apprenez une information qui aurait pour effet de diminuer l'allocation que reçoit son ex-conjoint. Vous faites part à la cliente de l'impact de cette information : elle vous demande alors de ne pas en tenir compte afin d'éviter d'éventuels conflits avec son ex-conjoint. Que devriez-vous faire ?¹⁴ » Ainsi, le candidat a été évalué à deux reprises selon le même critère (rigueur).

Suivant les données présentées au tableau 3, pour trois ministères vérifiés, le nombre de questionnaires d'entrevue d'embauche fournis à la Commission est largement inférieur au nombre de nominations au recrutement qu'ils ont effectuées.

TABEAU 3 Nombre de nominations au recrutement versus nombre de questionnaires d'entrevue d'embauche par MO du 1^{er} avril 2016 au 31 décembre 2018

	MAMH	MSP	MTESS	OPC	OPQ	TEQ
Nombre total de nominations au recrutement	166	1 661	2 263	32	11	18
Nombre total de questionnaires d'entrevue d'embauche fournis à la Commission	8	12	9	5	3	4

Lors de ses échanges avec les représentants des DRH des MO vérifiés, la Commission a constaté que ceux-ci sont très peu consultés par les gestionnaires pour l'élaboration du contenu des questionnaires d'entrevue d'embauche et qu'ils participent très rarement aux processus d'embauche. De plus, les gestionnaires ne conservent pas systématiquement les documents relatifs aux entrevues d'embauche, comme cela est prévu dans le *Recueil de règles de conservation des documents communs des ministères et des organismes gouvernementaux*¹⁵.

13. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Portail Carrières*, Section « Comment poser sa candidature, Exemples de questions », [www.carrieres.gouv.qc.ca/comment-poser-sa-candidature/examens-de-selection/exemples-de-questions/] (Consulté le 7 août 2019).

14. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Examen d'habiletés professionnelles (HPTN) – Exemples de questions*, Québec, SCT, 2014, p. 6. [En ligne], [www.carrieres.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/examens_selection/exemples_questions/examen_habiletés_professionnelles.pdf] (Consulté le 7 août 2019).

15. BIBLIOTHEQUE ET ARCHIVES NATIONALES DU QUÉBEC, *Recueil de règles de conservation des documents communs des ministères et des organismes gouvernementaux*, [Québec], BAnQ, mise à jour : novembre 2018, Règle numéro 3203, [En ligne], [www.banq.qc.ca/documents/archives/archivistique_ged/publications/Recueil_MO-2018-11_VF.pdf] (Consulté le 14 janvier 2020).

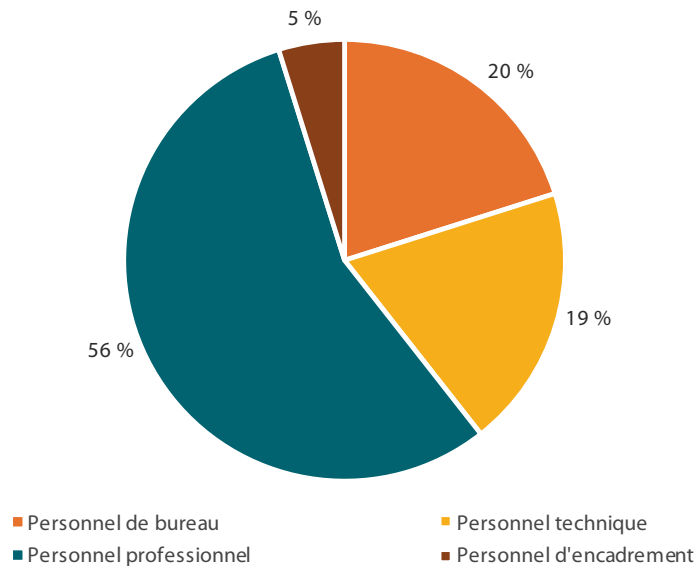
RECOMMANDATION 8

La recommandation suivante s'adresse à tous les MO visés par la vérification :

Conserver la documentation relative aux entrevues d'embauche selon les modalités prévues dans le *Recueil de règles de conservation des documents communs des ministères et des organismes gouvernementaux*, de manière à pouvoir en rendre compte.

La figure 4 présente la proportion des questions d'entrevue d'embauche vérifiées par niveau d'emploi.

FIGURE 4 Proportion des questions d'entrevue d'embauche vérifiées par niveau d'emploi



Comme le démontre la figure 4, différents niveaux d'emploi étaient représentés dans les questionnaires d'entrevue d'embauche vérifiés. Plus précisément :

- 75 (20 %) des questions vérifiées visaient à doter des emplois de personnel de bureau;
- 72 (19 %), des emplois de personnel technique;
- 208 (56 %), des emplois de personnel professionnel;
- 18 (5 %), des emplois de personnel d'encadrement.

4.2.1 QUESTIONS D'ENTREVUE D'EMBAUCHE QUI ÉVALUENT DES CRITÈRES D'EXPÉRIENCES, DE CONNAISSANCES OU D'APTITUDES

Le tableau 4 présente le nombre de questions d'entrevue d'embauche qui évaluent des critères d'expériences, de connaissances ou d'aptitudes et le taux de conformité par MO.

TABEAU 4 Nombre de questions d'entrevue d'embauche et taux de conformité par MO

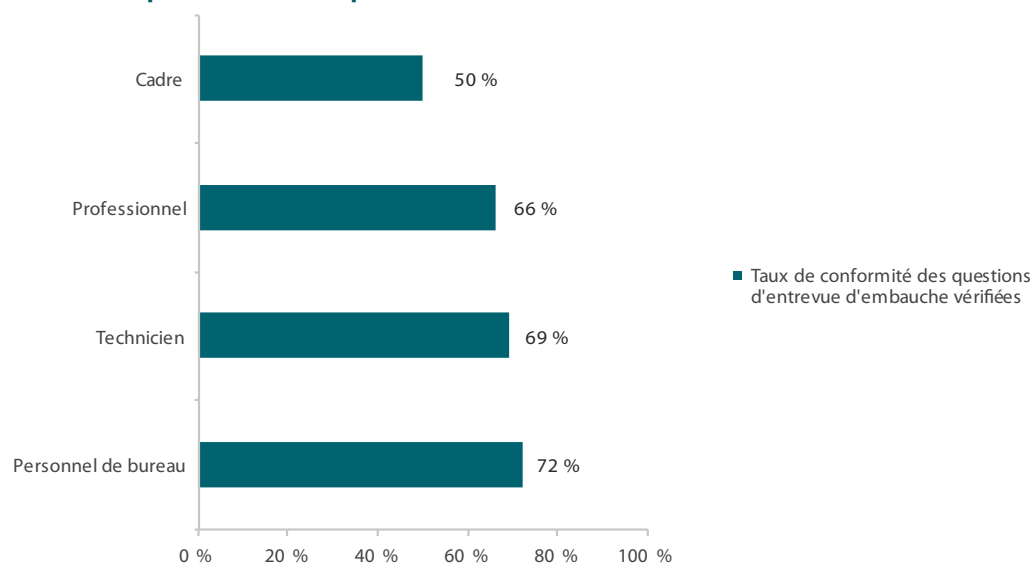
MO vérifiés	Nombre de questions vérifiées	Questions qui évaluent des critères d'expériences, de connaissances ou d'aptitudes	Taux de conformité
MAMH	82	18	78 %
MSP	111	35	68 %
MTESS	83	42	49 %
OPC	39	2	95 %
OPQ	25	8	68 %
TEQ	33	17	48 %
Total	373	122	67 %

Comme cela a été mentionné précédemment, chaque question d'entrevue d'embauche a été analysée en deux temps. Dans un premier temps, elles ne devaient pas évaluer des critères d'expériences, de connaissances ou d'aptitudes.

L'OPC se démarque avec 95 % de questions qui respectent le cadre normatif. Ce résultat s'explique par le fait que la majorité de ces questions ont été prises intégralement dans le Guide d'entrevue¹⁶. Le MAMH, le MSP et l'OPQ suivent avec des taux de conformité respectifs de 78 %, de 68 % et de 68 %. Le MTESS et TEQ obtiennent des taux de 49 % et de 48 %.

La figure 5 présente le taux de conformité des questions d'entrevue d'embauche vérifiées par niveau d'emploi.

FIGURE 5 Taux de conformité des questions d'entrevue d'embauche vérifiées par niveau d'emploi



16. *Op. cit.*, note 10, p. 25-27.

Les taux de conformité des questions vérifiées pour les niveaux d'emploi du personnel de bureau et de technicien sont respectivement de 72 % et de 69 %. C'est dans le cas des questionnaires d'entrevue d'embauche pour les emplois de cadre que le taux de conformité est le plus faible, soit 50 %. Ce résultat est attribuable au fait que plusieurs questions portaient sur des mises en situation évaluant des aptitudes, des connaissances ou des expériences.

4.2.2 QUESTIONS D'ENTREVUE D'EMBAUCHE QUI RÉÉVALUENT DES CRITÈRES DÉJÀ ÉVALUÉS LORS DES PROCESSUS DE QUALIFICATION

Dans un second temps, pour chaque question qui présentait une non-conformité à la section précédente, la Commission a vérifié si celle-ci évaluait des critères déjà évalués lors d'un processus de qualification.

Selon le tableau 5, le MTESS compte 32 questions non conformes sur 42 (76 %). Au MAMH et au MSP, ce sont respectivement 15 questions sur 18 (83 %) et 28 questions sur 35 (80 %) qui se révèlent non conformes.

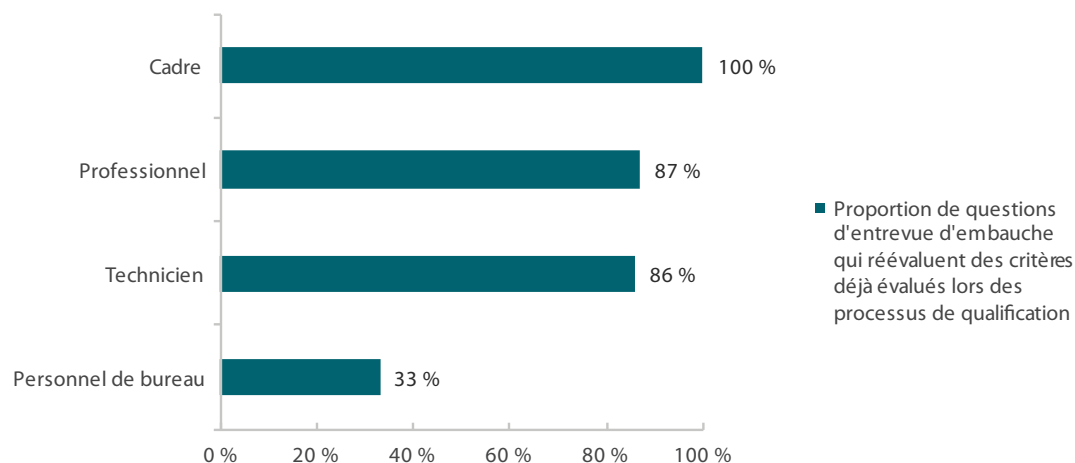
TABEAU 5 Analyse comparative avec les processus de qualification par MO

MO vérifiés	Nombre total de questions non conformes	Comparaison avec les critères des processus de qualification		Taux de questions qui réévaluent un ou des critères
		S.O.*	Nombre de questions qui réévaluent un ou des critères	
MAMH	18	3	15	83 %
MSP	35	7	28	80 %
MTESS	42	10	32	76 %
OPC	2	0	2	100 %
OPQ	8	1	7	88 %
TEQ	17	5	12	71 %
Total	122	26	96	79 %

* Questions qui évaluent des expériences, des connaissances et des aptitudes, mais qui n'évaluent pas des critères déjà évalués dans un processus de qualification.

La figure 6 présente la proportion de questions qui réévaluent des critères déjà évalués lors des processus de qualification, par niveau d'emploi.

FIGURE 6 Proportion de questions d'entrevue d'embauche qui réévaluent des critères déjà évalués lors des processus de qualification par niveau d'emploi



Pour les emplois de cadre, les 9 questions utilisées sont non conformes (100%), car elles réévaluent des critères déjà évalués lors des processus de qualification. En ce qui concerne les catégories « Technicien » et « Professionnel », ce sont respectivement 19 questions sur 22 (86 %) et 61 questions sur 70 (87 %) qui sont jugées non conformes. Finalement, dans le cas du personnel de bureau, la Commission compte 7 questions non conformes sur 21 (33 %).

Selon les questionnaires d'entrevue d'embauche analysés, on peut remarquer un lien entre le niveau des classes d'emplois et la proportion de questions qui réévaluent des critères déjà évalués. En effet, plus le niveau d'emploi est élevé, plus cette proportion augmente.

Les recommandations suivantes s'adressent à tous les MO visés par la vérification :

RECOMMANDATION 9

Développer au sein de la direction des ressources humaines des outils spécifiques afin d'aider les gestionnaires à respecter le cadre normatif dans tout processus d'embauche.

RECOMMANDATION 10

Utiliser le guide *Entrevue de sélection – Guide pratique à l'intention des gestionnaires* élaboré par le Secrétariat du Conseil du trésor.

4.2.3 AUTRE CONSTAT

Les MO ont le choix du mode de dotation afin de pourvoir leurs emplois : l'affectation, la mutation, la promotion et le recrutement. Ils peuvent aussi déterminer les critères qu'ils veulent évaluer en fonction de l'emploi visé. Par contre, s'ils désirent évaluer des critères d'aptitudes, de connaissances ou d'expériences au moment du recrutement, ils peuvent le faire en utilisant un processus d'évaluation complémentaire.

En affectation et en mutation, les MO peuvent également évaluer ces critères sans avoir à suivre un processus défini. Ces différences dans le cadre normatif peuvent entraîner une disparité entre les candidats, selon le mode de dotation utilisé. Les MO vérifiés ont mentionné ces distinctions entre les modes de dotation pour évaluer des candidats pour un même emploi. De plus, ils ont indiqué la lourdeur et les difficultés qu'engendre l'utilisation de l'évaluation complémentaire telle qu'elle est présentement encadrée.

Afin d'éviter les iniquités entre les candidats postulant à un emploi, il serait important que les mêmes critères soient évalués indépendamment du mode de dotation.

RECOMMANDATION 11

La recommandation suivante s'adresse au SCT :

Évaluer la possibilité de modifier le cadre normatif afin que tous les candidats, peu importe le mode de dotation, soient évalués selon les mêmes critères et la même procédure pour un même emploi.

4.3 PORTRAIT DES PRATIQUES EXISTANTES DANS LES MINISTÈRES ET LES ORGANISMES

4.3.1 PRATIQUES À FAVORISER

Évaluation complémentaire

L'outil à privilégier pour l'évaluation complémentaire est le Guide conçu à cet effet par le SCT. De façon générale, le MAMH et le MTESS ont obtenu de meilleurs résultats pour ce qui est de la tenue des dossiers puisqu'ils ont utilisé les annexes de ce guide et que celles-ci étaient consignées aux dossiers¹⁷.

Questionnaires d'entrevue d'embauche

Lors de l'analyse des questionnaires, la Commission a dénombré plusieurs questions qui respectaient le cadre normatif et les recommandations du SCT quant au type de questions à préconiser pour l'entrevue d'embauche, par exemple :

- « (Intérêts et motivations) Quel est votre intérêt pour l'emploi postulé et en quoi répond-t-il à vos aspirations ? »
- « (Besoins et objectifs de carrière) Pour quelles raisons devrait-on vous embaucher ? »
- « (Attitudes) Si vos collègues étaient ici pour vous décrire, qu'est-ce qu'ils diraient ? (Ou) En général, quels sont les qualificatifs que l'on vous communique le plus souvent ? »

17. *Op. cit.*, note 8, p. 8 et 9.

RECOMMANDATION 12

La recommandation suivante s'adresse à tous les MO visés par la vérification :

Diffuser le guide *Entrevue de sélection – Guide pratique à l'intention des gestionnaires*, élaboré par le Secrétariat du Conseil du trésor, à l'ensemble des gestionnaires et les sensibiliser à son utilisation.

4.3.2 PRATIQUES À ÉVITER

Évaluation complémentaire

Lors de l'analyse des dossiers d'évaluation complémentaire, la Commission a remarqué la présence de notes inscrites par les évaluateurs sur les questionnaires d'évaluation de certains candidats. Celles-ci permettaient de les identifier en fonction de motifs de nature discriminatoire. La Commission tient à rappeler que cette pratique est prohibée¹⁸.

RECOMMANDATION 13

La recommandation suivante s'adresse au MTESS :

Cesser d'inscrire sur les questionnaires d'évaluation complémentaire des éléments pour lesquels la discrimination est interdite en vertu de l'article 10 de la *Charte des droits et libertés de la personne*.

Questionnaires d'entrevue d'embauche

Par ailleurs, certaines questions dans les questionnaires d'entrevue d'embauche des entités vérifiées évaluaient des critères et des champs d'intérêt de nature personnelle.

Voici des exemples de questions présentes dans les questionnaires d'entrevue d'embauche :

- « Décrivez-nous comment [ou] en quoi vos attributs personnels, votre formation, vos expériences professionnelles vous ont préparé à occuper ce poste ? »
- « Quels sont vos intérêts à l'extérieur du travail ? »
- « Parlez-nous des principales valeurs qui vous animent, tant au point de vue personnel que professionnel. »
- « Parmi vos réalisations professionnelles, scolaires ou personnelles, lesquelles êtes-vous le plus fier ? Qu'est-ce qui vous motive à vouloir changer d'emploi présentement ? Avant de conclure, avez-vous des passions ou des intérêts personnels particuliers ? »

Il est important d'éviter certaines questions qui pourraient fausser l'appréciation des candidats par les membres du comité de sélection. En effet, il est facile d'introduire des biais lorsqu'on pose des questions relatives aux valeurs ou aux champs d'intérêt personnels. Cette façon de faire risque aussi d'entraîner une certaine discrimination envers les personnes selon les informations qu'elles fournissent au moment de l'entrevue : « Par exemple, un membre de comité peut avoir tendance à évaluer plus favorablement une personne candidate qui partage la même passion que lui pour la pratique d'un sport¹⁹ ». Ce réflexe peut survenir sans que le membre visé s'en rende compte. Pour évaluer les valeurs et le potentiel d'intégration d'une personne, la Commission juge préférable de la questionner sur ses valeurs professionnelles au travail et d'éviter tout ce qui a trait à sa vie personnelle.

18. *Op. cit.*, note 7, et *op. cit.*, note 12, p. 29-30

19. *Op. cit.*, note 7, et SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Entrevue de sélection – Guide pratique à l'intention des gestionnaires*, Québec, SCT, juillet 2019, p. 35.

Voici des exemples de questions à privilégier :

- « Qu'est-ce qui vous parle davantage dans la mission de notre organisation ? »
- « Dans quel type de milieu de travail êtes-vous le plus à l'aise de travailler ? »
- « En aspirant à un emploi de cadre, quelle importance accordez-vous au bien-être de vos employés ainsi qu'aux résultats à atteindre ?²⁰ »

RECOMMANDATION 14

La recommandation suivante s'adresse au MAMH, au MSP et à l'OPC :

Mettre fin à toute pratique pouvant influencer sur le jugement des membres du comité de sélection ou susceptible de créer un biais de valeurs pour le choix d'un candidat en évitant les questions qui évaluent des critères ou des champs d'intérêt de nature personnelle durant les entrevues d'embauche.

20. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Entrevue de sélection – Guide pratique à l'intention des gestionnaires*, Québec, SCT, juillet 2019, p. 24.

CONCLUSION

Bien que l'évaluation complémentaire soit permise et qu'un processus ait été prévu à cette fin, trop de MO en effectuent sans respecter le processus officiel. Or, le respect du cadre normatif est important pour assurer l'uniformité des pratiques et éviter d'entacher la crédibilité du processus de recrutement en réévaluant des critères déjà pris en considération dans les processus de qualification.

De façon générale, parmi les MO qui ont procédé à de l'évaluation complémentaire, ceux qui ont utilisé les outils mis à leur disposition sont ceux qui ont le mieux respecté le cadre normatif.

Cependant, il ressort de la vérification que le SCT devrait améliorer ces outils. Plus précisément, il devrait mettre à la disposition des MO davantage d'examens réservés à l'évaluation complémentaire et leur donner les moyens de transférer les résultats de leurs propres examens développés à l'interne. Le SCT devrait aussi répertorier les évaluations complémentaires afin d'en permettre un meilleur suivi.

Plusieurs MO vérifiés avaient déclaré ne pas effectuer d'évaluation complémentaire. À l'examen de leurs questionnaires d'entrevue d'embauche, la Commission constate toutefois qu'ils ont évalué des expériences, des connaissances et des aptitudes. Pour certaines questions, ils ont également réévalué des critères déjà considérés lors d'un processus de qualification. Étonnamment, dans certains de ces questionnaires, la proportion de questions réévaluant des critères était plus élevée que celles qui respectaient le cadre normatif, les plus fortes proportions se trouvant dans les emplois de cadre et de professionnel.

Par ailleurs, la Commission a été surprise de voir que les gestionnaires consultaient très peu leur DRH afin de s'assurer de la conformité des questions présentes dans leurs questionnaires d'entrevue d'embauche.

Enfin, la Commission est d'avis qu'un exercice d'évaluation doit être amorcé par le SCT sur la possibilité de modifier le cadre normatif afin que tous les candidats, peu importe le mode de dotation, soient évalués selon les mêmes critères et la même procédure pour un même emploi.

COMMENTAIRES DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES VÉRIFIÉS

MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DE L'HABITATION

« Le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH) adhère aux recommandations formulées dans le présent rapport et considère cet exercice de vérification comme une opportunité de réviser ses pratiques et ses processus. D'ailleurs, nous remercions la Commission d'avoir souligné la rigueur du MAMH dans son rapport.

Nous sommes heureux de constater que pour la majorité des dossiers vérifiés, la réglementation a été respectée et les dossiers étaient complets. À la lecture du rapport, le Ministère constate que l'application du cadre réglementaire et normatif encadrant le processus de dotation, plus particulièrement les règles applicables lors des entrevues de sélection et l'évaluation complémentaire, devrait être davantage communiquée au sein de l'organisation. Par conséquent, la Direction des ressources humaines verra à renforcer ses mesures d'accompagnement auprès de ses gestionnaires et à réviser ses outils. Elle modifiera ses façons de faire afin d'être davantage impliquée avec ses gestionnaires dans le processus de sélection des candidats.

En terminant, le MAMH souscrit aux meilleures pratiques en matière de gestion des ressources humaines et s'engage quotidiennement à traiter les dossiers de manière juste, équitable et conforme à la réglementation. »

MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE

« Le ministère de la Sécurité publique (MSP) adhère aux recommandations formulées dans le présent rapport et voit cet exercice de vérification comme une opportunité de réviser ses pratiques et ses processus en conformité avec le cadre réglementaire en vigueur. Le MSP a d'ailleurs entamé, préalablement à la réception du rapport d'enquête, des travaux sur les améliorations à apporter à certaines pratiques liées aux recommandations énoncées et entend poursuivre ces travaux. »

MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE

« De façon globale, le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale est satisfait de constater que ses pratiques respectent en grande majorité le cadre normatif en matière d'évaluation complémentaire. Par ailleurs, les résultats des travaux de vérification de la Commission constituent une opportunité d'amélioration de nos pratiques et façons de faire, notamment en matière d'entrevue de sélection.

Le Ministère souscrit aux sept recommandations de la Commission pour lesquelles certaines mesures ont déjà été mises en place. Les travaux se poursuivent afin de répondre à l'ensemble de ces recommandations.

Enfin, soyez assurés que le Ministère demeure soucieux du respect des principes énoncés dans la Loi sur la fonction publique et du cadre réglementaire. »

OFFICE DE LA PROTECTION DU CONSOMMATEUR

«L'Office de la protection du consommateur adhère aux recommandations formulées dans le présent rapport.

Nous sommes heureux de constater que pour la majorité des dossiers vérifiés, la réglementation a été respectée et que les recommandations émises concernent davantage le renforcement de nos pratiques dans l'utilisation des guides et outils élaborés par le Secrétariat du Conseil du trésor. L'Office comprend l'importance de bien documenter et conserver les dossiers de dotation afin de permettre une vérification adéquate de nos pratiques.»

OFFICE DES PROFESSIONS DU QUÉBEC

«J'accueille favorablement ces recommandations qui, par leur application, contribueront à améliorer nos façons de faire dans la dotation des emplois, plus particulièrement quant à la conformité de l'application de l'article 53 de la Loi sur la fonction publique et des lignes directrices concernant l'évaluation complémentaire.

Je vous informe que l'Office élabore déjà des mesures à déployer afin de se conformer aux recommandations de la Commission. Ces mesures incluront notamment des outils qui soutiendront les gestionnaires dans l'appropriation des règles en vigueur. Le plan d'action vous sera soumis dans les délais prévus. Vous trouverez ci-joint nos commentaires sur les constats et les recommandations formulés par la Commission.»

TRANSITION ÉNERGÉTIQUE QUÉBEC

«Transition énergétique Québec adhère aux recommandations formulées dans le présent rapport et considère cet exercice de vérification comme une opportunité de mettre les bonnes bases de ses pratiques et ses processus. La Société ayant vu le jour en 2017, soit deux ans seulement avant la période de vérification, plusieurs chantiers étaient et sont toujours en cours afin de développer des outils d'accompagnement de ses gestionnaires basés sur les bonnes pratiques et les outils développés par le Secrétariat du Conseil de trésor.

Nous sommes heureux de constater que pour la majorité des dossiers vérifiés, les règles applicables ont été respectées et que les recommandations émises concernent davantage la conservation des dossiers, et le développement de l'accompagnement des gestionnaires, ce qui nous pousse à continuer nos efforts. La Commission peut donc être rassurée à l'effet que notre Société a déjà entrepris la mise en place de ses recommandations.»

COMMENTAIRES DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

«L'évaluation complémentaire est une possibilité offerte aux ministères et aux organismes (MO) pour tenir compte de leurs réalités spécifiques. Elle permet aux MO d'évaluer des connaissances, des expériences ou des aptitudes requises pour le poste à pourvoir, dans un contexte où les habiletés de base à la classe d'emploi ont déjà été évaluées.

Les décisions relatives à l'évaluation complémentaire reviennent aux MO. Ces derniers connaissent bien la réalité des postes à pourvoir et sont les mieux placés pour déterminer les moyens qui leur permettront de prendre des décisions d'embauche éclairées au sein de leur organisation.

Le rôle du SCT est de transmettre des balises permettant de s'assurer du respect des principes de la Loi sur la fonction publique et de répondre dans la mesure du possible aux besoins des MO. À cet égard, le SCT a diffusé des balises claires en matière d'évaluation complémentaire notamment dans le « Guide concernant l'évaluation complémentaire ».

De plus, le SCT offre un service-conseil permettant d'accompagner les MO en matière d'évaluation complémentaire. Depuis 2015, les MO ont été consultés à plusieurs occasions et soyez assurée que nous avons répondu à leurs besoins relativement aux examens écrits destinés aux évaluations complémentaires.

Enfin, nous tenons à souligner que des réflexions sont en cours à propos du cadre de gestion de la dotation dans la fonction publique du Québec. Le SCT tiendra compte des commentaires de la CFP en matière d'évaluation complémentaire dans le cadre de ses travaux visant la refonte de la dotation. »

Dans un document joint à ses commentaires, le SCT mentionne qu'il n'adhère pas à la sixième recommandation, soit de répertorier les évaluations complémentaires administrées par MO. Celui-ci ne croit pas nécessaire de créer et de mettre à jour un répertoire sur des évaluations réalisées dans des contextes spécifiques et non qualifiants. Il considère assurer le soutien requis aux MO, car il utilise divers moyens pour connaître leurs besoins (tables de concertation, services-conseils, formations, etc.).

RÉACTION DE LA COMMISSION AUX COMMENTAIRES DU SCT

Nous sommes heureux de constater que le SCT tiendra compte des commentaires de la Commission en matière d'évaluation complémentaire dans le cadre de ses travaux visant la refonte de la dotation.

Toutefois, la Commission est d'avis que celui-ci devrait répertorier les évaluations complémentaires administrées afin de connaître l'étendue de leur utilisation et ainsi être en mesure d'outiller et de soutenir pleinement les MO dans cette pratique.

**Commission
de la fonction
publique**

Québec



800, place D'Youville, 7^e étage

Québec (Québec) G1R 3P4

www.cfp.gouv.qc.ca

418 643-1425

Sans frais 1 800 432-0432

Télécopieur 418 643-7264

cfp@cfp.gouv.qc.ca