

**Commission de la  
fonction publique**

**ÉTUDE SUR LES LISTES  
INTERMINISTÉRIELLES DE DÉCLARATION  
D'APTITUDES VISANT LA CLASSE 4  
DU PERSONNEL D'ENCADREMENT**

**Mars 2009**

Ce rapport est disponible dans le site Internet de la  
Commission de la fonction publique à l'adresse suivante :  
[www.cfp.gouv.qc.ca](http://www.cfp.gouv.qc.ca).

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

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

Dépôt légal - 2009  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
Bibliothèque et Archives Canada  
ISBN 978-2-550-55294-9 (version imprimée)  
ISBN 978-2-550-55295-6 (version PDF)

Gouvernement du Québec, 2009

## TABLE DES MATIÈRES

<b>FAITS SAILLANTS .....</b>	<b>1</b>
<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>5</b>
<b>2. CONTEXTE DE L'ÉTUDE .....</b>	<b>7</b>
2.1 Mise en contexte .....	7
2.2 Objectifs .....	8
<b>3. MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>9</b>
3.1 Technique de collecte des données pour le sondage .....	9
3.2 Taux de réponse au sondage.....	10
<b>4. DESCRIPTION DU SYSTÈME DE GESTION DES LISTES DE DÉCLARATION D'APTITUDES .....</b>	<b>11</b>
<b>5. PORTRAIT DES CANDIDATS NOMMÉS À UN EMPLOI DE CADRE, CLASSE 4 .....</b>	<b>13</b>
5.1 Classe d'emplois antérieure à la nomination .....	13
5.2 Répartition des nominations.....	14
<b>6. RÉSULTATS DU SONDAGE .....</b>	<b>17</b>
6.1 Résultats du sondage par objectifs.....	18
6.1.1 Satisfaction .....	18
6.1.2 Sélection au mérite.....	20
6.1.3 Accès aux emplois .....	34
<b>7. CONCLUSION .....</b>	<b>37</b>
<b>8. RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>39</b>
<b>9. COMMENTAIRES DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC .....</b>	<b>41</b>
<b>10. COMMENTAIRES DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR .....</b>	<b>43</b>
<b>ANNEXE 1 : TABLEAU DES RÉSULTATS DU SONDAGE, PAR OBJECTIFS, POUR LES CANDIDATS NOMMÉS ET NON NOMMÉS À UN EMPLOI DE CADRE, CLASSE 4.....</b>	<b>47</b>
<b>ANNEXE 2 : TABLEAU DES RÉSULTATS DU SONDAGE, PAR OBJECTIFS, POUR LES GESTIONNAIRES DES CLASSES 2 ET 3.....</b>	<b>55</b>



## FAITS SAILLANTS

Le Secrétariat du Conseil du trésor et le Centre de services partagés du Québec ont tenu, respectivement à l'hiver 2005 et au printemps 2006, un concours de promotion interministériel visant la classe 4 du personnel d'encadrement, afin d'assurer la relève dans ce type d'emploi. Les concours ont conduit à la constitution de deux listes de déclaration d'aptitudes regroupant 2 804 candidats.

Les objectifs de la présente étude sur les listes interministérielles de déclaration d'aptitudes visant la classe 4 du personnel d'encadrement sont les suivants :

- examiner le système de gestion des listes de déclaration d'aptitudes;
- dresser un portrait des candidats nommés à un emploi de cadre, classe 4, à partir des listes de déclaration d'aptitudes;
- évaluer dans quelle mesure la tenue de concours interministériels satisfait les besoins des gestionnaires et des candidats déclarés aptes, et ce, tout en respectant les principes d'équité, d'impartialité et d'égalité d'accès à la fonction publique.

Afin de répondre à ce dernier objectif, la Commission a réalisé un sondage pour connaître l'opinion, au regard des concours, des candidats déclarés aptes, dont 499 ont été nommés à un emploi de cadre, classe 4, ainsi que celle des gestionnaires des classes 2 et 3 qui ont eu des emplois à pourvoir.

Il est à noter qu'étant donné l'approche par volontaire utilisée pour la cueillette de données et les taux peu élevés de réponse au sondage, particulièrement de la part des gestionnaires, la Commission est consciente des risques de biais de non-réponse. Elle n'a donc pas utilisé les résultats pour fins de projection et s'est assurée de corroborer ses constats par diverses autres sources.

Notre examen des modalités du système de gestion des listes de déclaration d'aptitudes révèle qu'il offre plusieurs possibilités pour sélectionner des candidats inscrits sur les listes. Cependant, les résultats des candidats aux examens n'étant pas inscrits dans le système, il n'est donc pas possible de faire une recherche à l'aide de ce critère.

---

Selon l'information compilée dans le système de gestion, au moins 80 % des candidats inscrits ont rempli le formulaire Profil professionnel transmis par le Secrétariat du Conseil du trésor ou par le Centre de services partagés du Québec. Rappelons que les candidats ayant réussi le concours ont été invités, lorsqu'ils ont été informés de leurs résultats d'examens, à remplir le formulaire Profil professionnel. Mais, selon 49 % des candidats non nommés et 41 % des candidats nommés à un emploi, le Profil professionnel n'est pas un bon outil pour faire valoir leur candidature. Ils le jugent en effet incomplet, trop général, trop rigide et ils croient qu'il n'est pas consulté, ni utilisé par les gestionnaires. Le sondage révèle, par ailleurs, que la moitié des gestionnaires des classes 2 et 3 ont consulté le Profil professionnel des candidats avant de les rencontrer; 80 % l'ont considéré utile pour choisir le candidat apte à occuper l'emploi à pourvoir. Cet outil n'est toutefois pas encore connu de tous les gestionnaires.

De plus, près de la moitié des gestionnaires (47 %) ont reçu de leur direction des ressources humaines uniquement le nom des candidats déclarés aptes de leur ministère ou organisme. Cette façon de procéder ne favorise pas la mobilité interministérielle des candidats déclarés aptes.

À la suite de l'analyse des résultats du sondage, la Commission est préoccupée par le pourcentage élevé de gestionnaires qui sont d'avis que des concours de promotion ministériels ou des réserves de candidatures, suivies de concours spécifiques, répondraient mieux à leurs besoins.

Le sondage révèle en outre que les gestionnaires des classes 2 et 3 ne sont pas tous d'accord sur la procédure utilisée pour déclarer aptes les candidats. Un pourcentage élevé de gestionnaires ne sont pas satisfaits de cette procédure qui évaluait les habiletés fonctionnelles et relationnelles de gestion. En effet, 56 % d'entre eux ne la jugent pas appropriée et 70 % considèrent qu'elle ne permet pas d'évaluer tous les critères essentiels aux emplois à pourvoir. Cela pourrait expliquer pourquoi ils procèdent souvent, lors des entrevues d'embauche, à une évaluation additionnelle de connaissances, d'expériences et d'aptitudes. La Commission constate que des candidats nommés et non nommés à un emploi ont ainsi été évalués en marge des concours, plus de 10 % ayant même passé un nouvel examen écrit. Rappelons que le fait de procéder à des évaluations additionnelles entache la crédibilité de tout le processus de promotion.

À la lumière de ces constats, la Commission est d'avis qu'une réflexion s'impose sur le type de concours, général ou spécifique, qui devrait être tenu puisque 60 % des gestionnaires ayant des emplois à pourvoir nous indiquent qu'ils désirent des cadres de contenu. Quant à la procédure d'évaluation, la majorité des candidats inscrits sur une liste interministérielle de déclaration d'aptitudes en sont satisfaits.

Les gestionnaires qui ont répondu à notre sondage souhaitent obtenir de l'information additionnelle sur les candidats pour éclairer leur choix, notamment leurs évaluations de rendement au travail, leurs références professionnelles et leurs résultats d'examens.

La Commission a aussi constaté que les gestionnaires nomment davantage des candidats qu'ils connaissent. Il est donc difficile pour les autres candidats de démontrer leur intérêt pour un ou des emplois lorsqu'ils ne sont pas connus des gestionnaires, ou lorsque l'affichage des emplois disponibles manque de transparence. Une réflexion devrait également être entreprise à cet égard, compte tenu qu'il reste encore plus de 2 000 candidats sur les listes interministérielles de déclaration d'aptitudes du personnel d'encadrement de classe 4.

Finalement, concernant l'équité et l'impartialité lors du processus de sélection, selon la moitié des candidats non nommés à un emploi, les nominations n'ont pas été faites en tenant compte de ces valeurs.

## **Recommandations**

À la lumière des constats de cette étude, la Commission recommande :

- Au Centre de services partagés du Québec et, le cas échéant, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor :
  - d'examiner l'ensemble du processus de promotion visant la classe 4 du personnel d'encadrement, notamment au regard :
    - du besoin des gestionnaires de pourvoir à des emplois qui requièrent des compétences générales ou spécifiques;
    - de la sensibilisation des gestionnaires aux orientations gouvernementales en matière de promotion visant la classe 4 du personnel d'encadrement;

- 
- de la sensibilisation des gestionnaires aux exigences la Loi sur la fonction publique et de la Loi sur l'administration publique en matière de dotation des emplois et des valeurs d'équité, d'impartialité et d'égalité d'accès;
  - de la non-conformité à la Loi sur la fonction publique, lors des entrevues d'embauche, des évaluations additionnelles sur les connaissances, expériences ou aptitudes requises pour l'emploi;
  - de la mobilité interministérielle;
  - du Profil professionnel;
  - de la transparence de l'affichage des emplois à pourvoir;
  - de l'accès des gestionnaires ayant des emplois à pourvoir aux résultats d'examens des candidats.
- d'examiner l'opportunité de mettre en place des moyens raisonnables et suffisants pour permettre l'arrimage des besoins des gestionnaires ayant des emplois à pourvoir et ceux des quelque 2 000 personnes encore sur les listes de déclaration d'aptitudes de cadres, classe 4.
- Aux directions des ressources humaines des ministères et organismes :
    - de soutenir davantage les gestionnaires dans le processus de sélection des candidats afin d'améliorer la connaissance et l'application des principes et des pratiques de dotation.

La Commission réitère les recommandations, faites dans son rapport annuel 2006-2007 :

- Au Centre de services partagés du Québec :
  - de revoir la périodicité des concours de promotion interministériels de cadre, classe 4, et d'établir des critères pour déterminer cette périodicité.
- Au Secrétariat du Conseil du trésor :
  - 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, afin que les valeurs et les principes fondamentaux de la fonction publique soient respectés.

---

## 1. INTRODUCTION

La Commission de la fonction publique a notamment pour mission d'assurer la compétence des personnes recrutées et promues ainsi que l'impartialité et l'équité des décisions prises en matière de ressources humaines. Elle s'acquitte de ses responsabilités en réalisant, par exemple, des études sur divers aspects de la gestion des ressources humaines au regard des principes, valeurs et objectifs des lois qui peuvent avoir une incidence sur la gestion des ressources humaines.

Plus précisément, l'article 115 de la Loi sur la fonction publique confère à la Commission le pouvoir de vérifier l'observation de cette loi et de ses règlements relativement au système de recrutement et de promotion des fonctionnaires. C'est dans cette optique que la présente étude a été réalisée.



---

## 2. CONTEXTE DE L'ÉTUDE

### 2.1 Mise en contexte

Le Conseil du trésor a approuvé, en 2004, le Plan de mise en œuvre des orientations gouvernementales relatives à la gestion de la carrière et au développement du personnel d'encadrement. L'objectif de ce plan était de permettre au gouvernement d'assurer son leadership à l'égard de l'accès aux emplois d'encadrement, de la préparation de la relève ainsi que du développement et du maintien des compétences des gestionnaires en place<sup>1</sup>.

Afin d'atteindre son objectif d'assurer la relève du personnel d'encadrement, il a lancé, à l'hiver 2005, un premier concours interministériel de promotion visant la classe 4; 3 847 candidats ont été admis et le taux de réussite a été de 47,7 %. Au printemps 2006, le Centre de services partagés du Québec a tenu un second concours; 2 264 candidats ont été admis et le taux de réussite a été de 42,8 %. Un bassin de candidatures a donc été constitué afin de regrouper les 2 804 candidats déclarés aptes à la suite de ces deux concours. La Commission a certifié les examens utilisés lors de ces deux concours, et ce, en vertu de l'article 115 de la Loi sur la fonction publique.

Cette façon de faire a apporté un changement important, puisque les concours de promotion pour les cadres étaient auparavant principalement tenus par les ministères et les organismes. En effet, en instaurant une approche centralisée pour pourvoir aux emplois d'encadrement de classe 4, le Secrétariat du Conseil du trésor a mis en place un processus visant à permettre aux ministères et organismes de sélectionner de futurs gestionnaires venant de l'ensemble de la fonction publique. Cette approche avait comme objectifs d'éviter la multiplication des concours spécifiques de promotion et de simplifier l'accès aux emplois d'encadrement, tout en diminuant les coûts.

---

<sup>1</sup> <http://www.promocadres.tresor.qc/index.htm>

## **2.2 Objectifs**

Les objectifs de cette étude sont les suivants :

- examiner le système de gestion des listes de déclaration d'aptitudes;
- dresser un portrait des candidats nommés à un emploi de cadre, classe 4, à partir des listes de déclaration d'aptitudes;
- évaluer dans quelle mesure la tenue de concours interministériels satisfait les besoins des gestionnaires et des candidats déclarés aptes, et ce, tout en respectant les principes d'équité, d'impartialité et d'égalité d'accès à la fonction publique.

### **3. MÉTHODOLOGIE**

Nous avons examiné le système de gestion des listes de déclaration d'aptitudes ainsi que le contenu, au 17 août 2007, des deux listes de déclaration d'aptitudes constituées à la suite des concours de 2005 et 2006.

Nous avons aussi réalisé un sondage, en collaboration avec une firme de recherche spécialisée pour connaître l'opinion, au regard de ces deux concours, des candidats déclarés aptes et des gestionnaires des classes 2 et 3 ayant eu des emplois à pourvoir.

Les travaux se sont déroulés de novembre 2007 à septembre 2008.

#### **3.1 Technique de collecte des données pour le sondage**

Afin d'évaluer la perception des candidats déclarés aptes à occuper un emploi de cadre, classe 4, et celle des gestionnaires utilisateurs des listes, sur la nouvelle façon de pourvoir aux emplois d'encadrement de cette classe, le sondage a été effectué au moyen de trois questionnaires :

- un questionnaire adressé à tous les gestionnaires des classes 2 (366) et 3 (684) de la fonction publique. Le questionnaire a été envoyé à tous les gestionnaires des classes 2 et 3 de la fonction publique, car il était impossible de cibler uniquement les gestionnaires ayant promu un ou plusieurs des 499 candidats nommés;
- un questionnaire adressé aux 499 candidats inscrits sur les listes interministérielles de déclaration d'aptitudes de cadres, classe 4, qui ont été nommés à un emploi (jusqu'au 17 août 2007);
- un questionnaire adressé aux 2 305 candidats inscrits sur les listes interministérielles de déclaration d'aptitudes de cadres, classe 4, qui n'ont pas été nommés à un emploi.

La firme de recherche a expédié une lettre, le 14 avril 2008, à tous les gestionnaires et candidats concernés pour les informer et les diriger vers un site Web où se trouvaient les questionnaires à remplir. Une semaine plus tard, soit le 21 avril 2008, elle leur a transmis une lettre de rappel.

### 3.2 Taux de réponse au sondage

**Tableau 1**

#### Taux de réponse au sondage

Population	Nombre de répondants	Taux de réponse
Gestionnaires des classes 2 et 3	196/1 050	19 %
Gestionnaires des classes 2 et 3 ayant promu un ou plusieurs candidats à un emploi de cadre, classe 4	66/499*	13 %
Candidats inscrits sur les listes interministérielles de déclaration d'aptitudes de cadres, classe 4, nommés à un emploi de cadre, classe 4	175/499	35 %
Candidats inscrits sur les listes interministérielles de déclaration d'aptitudes de cadres, classe 4, non nommés à un emploi de cadre, classe 4	601/2 305	26 %

\* Partant de l'hypothèse que chaque candidat promu l'a été par un gestionnaire différent, le taux de réponse des gestionnaires est donc minimalement de 13 %, soit 66 répondants sur une population maximale de 499 gestionnaires. La plupart des questions du sondage ne s'adressaient qu'à ces derniers.

La Commission a utilisé, lors de son sondage, une méthode où les personnes visées décident de faire partie de l'étude de leur propre gré, soit une approche par volontaire. La Commission est toutefois consciente que les taux de réponse peu élevés au sondage peuvent entraîner des risques de biais de non-réponse. À cet effet, l'étude présente les résultats des répondants sans que les données soient extrapolées.

La Commission, étant soucieuse de la qualité des données analysées et tenant compte des taux peu élevés de réponse, particulièrement de la part des gestionnaires, s'est cependant assurée de corroborer ses constats par diverses autres sources. Ainsi, les résultats provenant d'études et de vérifications déjà publiées, de même que les comptes rendus de nombreuses entrevues effectuées dans le cadre de la tournée des ministères et organismes réalisée en 2007, ont été utilisés pour fins de corroboration.

#### **4. DESCRIPTION DU SYSTÈME DE GESTION DES LISTES DE DÉCLARATION D'APTITUDES**

Le système permet une gestion centralisée des listes ministérielles et interministérielles de déclaration d'aptitudes.

Les principaux utilisateurs sont les employés des directions des ressources humaines. En effet, ce sont eux qui ont les accès nécessaires pour faire des demandes visant les emplois à pourvoir dans leur ministère ou organisme, à la suite des demandes des gestionnaires.

Il y a plusieurs types de recherches possibles dans le système, soit :

- par candidat, en donnant l'un des éléments suivants : nom, prénom ou numéro d'assurance sociale;
- par liste de déclaration d'aptitudes; après la sélection d'une liste, plusieurs méthodes de recherches s'offrent aux utilisateurs qui peuvent :
  - utiliser une méthode aléatoire, avec critères, en inscrivant le nombre de candidats à sélectionner et des critères tels que la classe d'emploi, la scolarité ou des compétences particulières;
  - faire une recherche de candidats avec la méthode aléatoire, sans critère, en inscrivant simplement le nombre de candidats à sélectionner;
  - obtenir le nom des candidats disponibles sur la liste sélectionnée.

Le système permet aussi aux gestionnaires de consulter les candidatures et de solliciter les candidats dont le profil professionnel correspond aux emplois à pourvoir. Rappelons que les candidats devaient remplir le formulaire Profil professionnel qui, une fois versé au système, permettrait l'arrimage des besoins des gestionnaires et des compétences des candidats.

À la suite de leur participation aux concours interministériels de promotion visant la classe 4 du personnel d'encadrement, les candidats déclarés aptes ont reçu une lettre du Secrétariat du Conseil du trésor ou du Centre de services partagés du Québec leur indiquant, entre autres données, leurs résultats d'examens. De plus, dans cette lettre, on leur demandait de remplir et de retourner le formulaire Profil professionnel afin de faciliter la présentation de leur candidature à un emploi. Ils devaient y donner les renseignements suivants : leur

identification, leur niveau de scolarité universitaire, le ou les secteurs d'activités dans lesquels ils détiennent une expertise, leurs expériences professionnelles, s'ils sont membres d'un ordre professionnel et, finalement, les régions où ils accepteraient un emploi.

### **Constats**

Selon l'information compilée au système, au moins 80 % des 2 804 candidats déclarés aptes ont répondu au formulaire Profil professionnel, mais aucun recensement exhaustif n'a été tenu par le Centre de services partagés du Québec<sup>2</sup>. Comme il était de la responsabilité des candidats de remplir et de retourner ce formulaire ainsi que de mettre à jour leur profil professionnel, aucun rappel ou suivi n'a été fait auprès d'eux.

Parmi les candidats déclarés aptes qui ont fourni leur Profil professionnel, 157 n'ont pas indiqué leurs expériences, 72 n'ont pas signalé de compétences particulières, 255 n'ont pas mentionné de scolarité universitaire et, enfin, 147 n'ont indiqué ni expériences, ni compétences, ni scolarité, ni langue apprise. Certains candidats n'ont donc pas fourni tous les éléments pertinents, ce qui ne peut favoriser leur candidature lorsque les gestionnaires consultent le Profil professionnel.

Par ailleurs, les modalités du système offrent plusieurs possibilités de recherche pour sélectionner des candidats inscrits sur les listes. Cependant, les résultats d'examens n'étant pas inscrits au système, il n'est donc pas possible de faire une recherche à l'aide de ce critère.

---

<sup>2</sup> Notons que, depuis la création du Centre de services partagés du Québec, le 11 mai 2005, c'est ce dernier qui a pris la relève du Secrétariat du Conseil du trésor.

## **5. PORTRAIT DES CANDIDATS NOMMÉS À UN EMPLOI DE CADRE, CLASSE 4**

Tel qu'il a déjà été mentionné, les concours interministériels de promotion de cadre, classe 4, ont conduit à la constitution de deux listes de déclaration d'aptitudes qui comptaient, en juillet 2006, 2 804 personnes déclarées aptes.

Selon ces listes, en date du 17 août 2007, c'est-à-dire plus de 28 mois après la constitution de la première liste, 499 personnes avaient été nommées à un emploi, soit 18 % des personnes déclarées aptes. À titre informatif, en date du 26 novembre 2008, le système de gestion des listes de déclaration d'aptitudes indiquait que 755 candidats (27 %) avaient été nommés à un emploi.

Nous avons comparé l'information relative aux candidats inscrits sur les deux listes créées en 2005 et en 2006. Aucune différence significative n'a été observée quant à l'âge, au genre, au taux de mobilité entre les ministères, à l'appartenance à un groupe cible, etc. Les données que nous présentons dressent un portrait global des candidats.

Le groupe des candidats nommés à un emploi de cadre, classe 4, est composé de 229 femmes (46 %) et de 270 hommes (54 %).

Au moment de leur nomination, l'âge moyen des personnes était de 46,2 ans; les femmes avaient en moyenne 45,8 ans et les hommes 46,6 ans. La majorité (78 %) avait entre 40 et 54 ans.

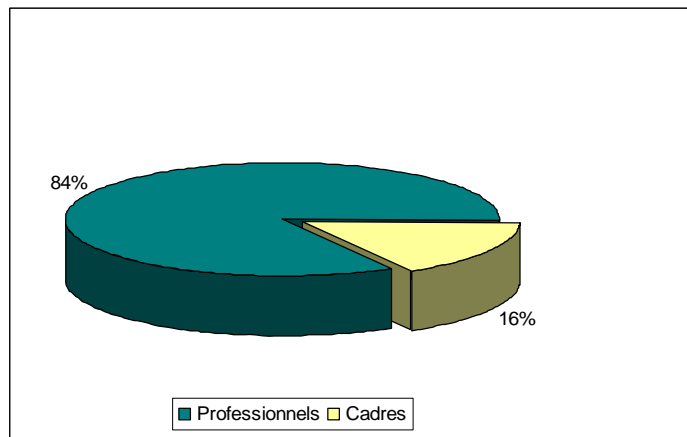
Quant à la représentation des groupes cibles, nous observons que 17 candidats nommés (3,5 %), qui représentent 2,8 % des candidats déclarés aptes, s'identifient à un groupe cible.

### **5.1 Classe d'emplois antérieure à la nomination**

Les 499 candidats nommés cadres, classe 4, venaient de 22 classes d'emplois différentes. Avant leur nomination, 417 (84 %) étaient des professionnels et 82 (16 %) occupaient des emplois d'encadrement de niveau inférieur à la classe 4.

## Graphique 1

### Niveau d'emploi antérieur



C'est la classe d'emplois *agent de recherche et de planification socio-économique* qui est la plus représentée parmi les nouveaux cadres avec 167 personnes (33 %). Elle est suivie des classes *analyste de l'informatique et des procédés administratifs*, avec 90 personnes (18 %), et *cadre, classe 5*, avec 60 personnes (12 %). En somme, c'est près de 63 % des personnes nommées qui viennent de ces trois classes d'emplois. Notons que les classes d'emplois *agent de recherche et de planification socio-économique*, *analyste de l'informatique et des procédés administratifs* et *cadre, classe 5*, représentent respectivement 26 %, 23 % et 2 % des 22 classes d'emplois représentées sur les listes de déclaration d'aptitudes constituées à la suite des concours.

## 5.2 Répartition des nominations

Le système automatisé de gestion de l'information du personnel nous indique que les titulaires des emplois de cadre, classe 4, se trouvent majoritairement dans les régions de la Capitale-Nationale (57 %) et de Montréal (16 %).

Les nominations de cadres, classe 4, découlant des concours interministériels sont réparties dans toutes les régions du Québec et respectent de façon générale la proportion observée pour l'ensemble des emplois de cadre, classe 4.

Au 17 août 2007, les concours de cadre, classe 4, ont répondu à des besoins de main-d'œuvre de 47 des 92 ministères et organismes. Les six ministères et organismes qui emploient le plus de cadres ont à eux seuls nommé 210 cadres, ce qui représente 42 % de toutes les nominations.

**Tableau 2**

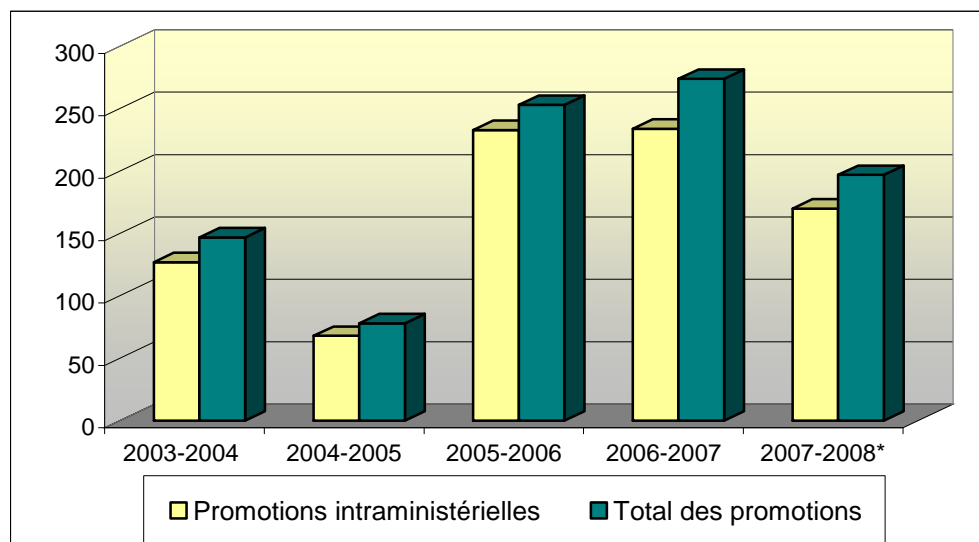
**Répartition des principales nominations par ministère ou organisme**

<b>Ministère ou organisme</b>	<b>Nombre de nominations</b>	<b>% des nominations</b>
Revenu	52	10,4 %
Ressources naturelles et Faune	44	8,8 %
Transports	41	8,2 %
Emploi et Solidarité sociale	32	6,4 %
Sécurité publique	27	5,4 %
Société de l'assurance automobile du Québec	14	2,8 %
Total	210	42,0 %

Le graphique suivant montre, pour les cinq dernières années financières, le nombre de promotions intraministérielles de cadres, classe 4, par rapport au nombre total de promotions — intraministérielles et interministérielles — effectuées à la suite d'un concours. Les promotions sans concours ne sont pas considérées dans ce graphique.

## Graphique 2

### Nombre de promotions intraministérielles de cadres, classe 4, par rapport au nombre total de promotions de cadres, classe 4



\* Bien que nous ayons étudié les listes de déclaration d'aptitudes constituées à la suite des concours jusqu'au 17 août 2007, la Commission trouvait pertinent d'inclure les données complètes pour l'année 2007-2008 dans ce graphique.

### Constats

La Commission constate que la tenue de concours centralisés n'a eu aucun impact significatif sur le pourcentage de mobilité interministérielle. En effet, le pourcentage des promotions intraministérielles par rapport au nombre total de promotions était respectivement de 86 % et 87 % en 2003-2004 et 2004-2005. En 2005-2006, année de la constitution de la première liste interministérielle de déclaration d'aptitudes, la proportion a atteint 92 %, pour redescendre à 85 % et 86 % en 2006-2007 et 2007-2008. Ces pourcentages sont semblables à celui observé pour les 499 candidats nommés à un emploi en date du 17 août 2007, puisque 85 % ont été promus dans leur ministère ou organisme.

## 6. RÉSULTATS DU SONDAGE

Cette section présente l'opinion des gestionnaires des classes 2 et 3 qui ont eu des emplois d'encadrement, classe 4, à pourvoir, ainsi que celle des candidats inscrits sur les listes interministérielles de déclaration d'aptitudes qui ont répondu au sondage. Le sondage a été effectué au regard des objectifs suivants : la satisfaction, la sélection au mérite et l'accès aux emplois. Les tableaux des résultats sont présentés aux annexes 1 et 2.

Globalement, le sondage révèle que :

- selon 86 % des gestionnaires des classes 2 et 3, les concours interministériels de promotion visant la classe 4 du personnel d'encadrement ont répondu à leurs besoins. Toutefois, 56 % sont d'avis que la procédure d'évaluation utilisée n'est pas appropriée aux emplois à pourvoir, et seulement 36 % la considèrent appropriée. Notons, cependant, que 51 % des gestionnaires ont assez ou totalement confiance en la procédure d'évaluation utilisée pour déclarer si les candidats sont aptes à occuper l'emploi de cadre, classe 4;
- parmi les candidats inscrits sur les listes de déclaration d'aptitudes, 35 % des candidats nommés à un emploi de cadre, classe 4, et 28 % des candidats non nommés sont d'avis que la procédure d'évaluation utilisée lors des concours n'est pas appropriée pour déterminer la capacité des candidats à occuper un tel emploi;
- au moins la moitié des gestionnaires ont évalué, lors d'entrevues d'embauche, les connaissances (68 %), les expériences (54 %) et les aptitudes (55 %) des candidats rencontrés;
- un pourcentage très élevé de ces gestionnaires, soit 86 %, nomment plus souvent des professionnels de leur propre ministère ou organisme;
- parmi les candidats nommés, 39 % se sont fait proposer directement l'emploi;
- la moitié des candidats non nommés pensent que les nominations, effectuées dans leur ministère ou organisme à partir des listes interministérielles de déclaration d'aptitudes, n'ont pas été faites avec équité et impartialité. Notons que seulement 17 % pensent que les nominations ont été faites avec équité et impartialité.

## **6.1 Résultats du sondage par objectifs**

### **6.1.1 Satisfaction**

La Commission voulait savoir dans quelle mesure la satisfaction des gestionnaires des classes 2 et 3 et celle des candidats inscrits sur l'une ou l'autre des listes interministérielles de déclaration d'aptitudes est influencée par des facteurs tels que :

- la disponibilité de l'information;
- le type de renseignements reçus concernant les concours.

#### **Opinion des gestionnaires des classes 2 et 3**

Particulièrement pour les gestionnaires des classes 2 et 3, la Commission a voulu savoir dans quelle mesure l'information reçue, notamment les listes de candidats déclarés aptes, et la disponibilité de celle-ci, influence leur taux de satisfaction. La Commission a aussi voulu savoir si les concours interministériels de cadres, classe 4, répondent aux besoins des gestionnaires en matière de dotation.

##### **– Disponibilité et nature de l'information reçue**

Les résultats révèlent que 47 % des gestionnaires des classes 2 et 3 qui ont eu un emploi à pourvoir, disent avoir reçu une liste contenant uniquement les noms des candidats déclarés aptes de leur ministère ou organisme. Près du quart des répondants, soit 26 %, déclarent avoir reçu, de leur direction des ressources humaines, une liste de candidats dont le profil correspondait à l'emploi à pourvoir. Environ 20 % ont reçu une liste de tous les candidats inscrits sur les listes interministérielles de déclaration d'aptitudes. Finalement, 12 % indiquent ne rien avoir reçu de leur direction des ressources humaines.

Plus de la moitié des répondants (52 %) disent avoir reçu des documents tels que le Profil professionnel ou le curriculum vitae pour les aider à sélectionner les candidats à rencontrer en entrevue. Dans 97 % des cas, cette information provenait de leur direction des ressources humaines.

---

– **Réponse aux besoins**

La Commission a demandé aux gestionnaires des classes 2 et 3 qui ont procédé à la nomination d'un cadre à partir d'une liste interministérielle de déclaration d'aptitudes, si les concours interministériels de promotion visant la classe 4 du personnel d'encadrement ont répondu à leurs besoins. Même si 86 % de ceux-ci ont répondu par l'affirmative, 59 % sont quand même d'avis que des concours de promotion ministériels répondraient mieux à leurs besoins, et 42 % pensent que des réserves de candidatures, suivies de concours spécifiques à l'emploi préparés par le ministère ou l'organisme concerné, seraient plus appropriées. De plus, 37 % préféreraient des concours de recrutement interministériels et 34 % des programmes de relève.

**Opinion des candidats inscrits sur une liste interministérielle de déclaration d'aptitudes de cadres, classe 4 (nommés ou non à un emploi)**

Par l'intermédiaire du sondage, la Commission a également questionné les candidats inscrits sur les listes interministérielles de déclaration d'aptitudes de cadres, classe 4, afin de savoir quelle information ils avaient reçue sur les concours auxquels ils ont participé ainsi que leur opinion sur celle-ci.

– **Disponibilité et nature de l'information**

La majorité des candidats a été informée de la tenue des concours interministériels de promotion visant la classe 4 du personnel d'encadrement, par l'appel de candidatures publié dans l'Info-carrière.

Les candidats (soit 43 % de ceux nommés à un emploi et 45 % de ceux non nommés) qui indiquent avoir reçu, avant le concours, de l'information du Centre de services partagés du Québec ou du Secrétariat du Conseil du trésor jugent, dans environ 90 % des cas, que cette dernière était suffisante. Selon eux, l'information donnait des renseignements généraux sur les concours tels que le lieu, la date et la préparation aux examens.

Parmi les candidats déclarés aptes, environ 70 % disent avoir reçu le formulaire Profil professionnel. Un faible pourcentage, soit 7 % des candidats

nommés et 15 % des candidats non nommés, disent avoir reçu de l'information sur des emplois disponibles de cadre, classe 4, pour lesquels ils auraient pu postuler.

### **Constats**

Le Secrétariat du Conseil du trésor et le Centre de services partagés du Québec ont pris l'initiative, à la suite des concours, de faire parvenir aux directions des ressources humaines la liste des personnes qualifiées venant de leur organisation. Cette initiative avait pour but de faciliter la sélection et la nomination de candidats.

Or, près de la moitié des gestionnaires (47 %) ont reçu de leur direction des ressources humaines uniquement les noms des candidats de leur ministère ou organisme. Cette pratique ne favorise guère l'accès interministériel des candidats déclarés aptes aux emplois d'encadrement, comme le démontre le pourcentage de mobilité interministérielle qui est demeuré sensiblement le même. Ainsi, en date du 17 août 2007, parmi les 499 personnes promues, 85 % l'ont été dans leur ministère ou organisme, alors que seulement 15 % des nominations étaient interministérielles. De plus, cette pratique va à l'encontre du *Plan de gestion des ressources humaines* qui prévoit la mise en place de mécanismes pour favoriser la mobilité entre les ministères et organismes. Notons, en revanche, que les directions des ressources humaines pouvaient en tout temps accéder aux listes interministérielles de déclaration d'aptitudes.

Par ailleurs, la Commission est préoccupée par le pourcentage élevé de gestionnaires qui sont d'avis que des concours de promotion ministériels ou des réserves de candidatures suivies de concours spécifiques répondraient mieux à leurs besoins.

#### **6.1.2 Sélection au mérite**

Le principe de la sélection au mérite implique notamment l'obligation, pour les gestionnaires ayant des emplois à pourvoir, de choisir les candidats selon les compétences requises pour l'emploi.

Conformément à la Loi sur la fonction publique, les listes de déclaration d'aptitudes regroupent des candidats ayant démontré leur valeur au regard des compétences requises pour un emploi. La pratique qui consiste à inviter des candidats déclarés aptes à une entrevue d'embauche pour vérifier leur intérêt et leur motivation à l'égard de l'emploi est conforme à la loi. Toutefois, selon la Commission, les critères de connaissances, d'expériences ou d'aptitudes ne doivent pas être évalués après la constitution de la liste de déclaration d'aptitudes, qu'ils aient été évalués ou non lors du concours.

La section du questionnaire sur le principe de la sélection au mérite a permis à la Commission de connaître l'opinion des gestionnaires des classes 2 et 3, et celle des candidats inscrits sur les listes interministérielles de déclaration d'aptitudes de cadres, classe 4, (nommés ou non à un emploi), concernant :

- la procédure d'évaluation des concours interministériels, notamment l'ensemble des moyens d'évaluation utilisés pour déclarer apte un candidat;
- les processus de sélection utilisés par les gestionnaires des classes 2 et 3 pour choisir des candidatures;
- le formulaire Profil professionnel où les candidats déclarés aptes peuvent décrire leur expérience professionnelle et leur scolarité.

### **1) Procédure d'évaluation**

La procédure d'évaluation comprend notamment les moyens d'évaluation permettant de déclarer apte un candidat. Les moyens utilisés dans le cadre des concours de 2005 et 2006 ont été élaborés en tenant compte du Profil gouvernemental de compétences en gestion au regard de deux dimensions fondamentales : la dimension fonctionnelle et la dimension humaine. La dimension fonctionnelle concerne l'environnement et la gestion opérationnelle, alors que la dimension humaine se rapporte à des critères propres à la personne et à la gestion des personnes. Ainsi, les concours de promotion comportaient deux examens : l'un servait à évaluer les habiletés fonctionnelles de gestion et l'autre, les habiletés relationnelles de gestion.

La Commission a certifié, en vertu de l'article 115 de la Loi sur la fonction publique, que le contenu, les critères évalués, la grille et les modalités de correction des deux examens étaient conformes à l'article 48 de la Loi sur la fonction publique et permettaient de constater impartialement la valeur des candidats pour les emplois de cadre, classe 4. Cette certification a permis de constater que ces examens, ou moyens d'évaluation, ont été élaborés à la suite d'un processus rigoureux.

### **Opinion des gestionnaires des classes 2 et 3**

Les questions posées aux gestionnaires des classes 2 et 3 relativement à la procédure d'évaluation concernaient principalement :

- leur degré de confiance à l'égard de cette procédure;
- leur appréciation de son efficacité;
- leur opinion sur la périodicité des concours interministériels.

#### **– Confiance à l'égard de la procédure**

Les gestionnaires sont partagés sur le niveau de confiance à accorder à la procédure d'évaluation utilisée pour déclarer un candidat apte à un emploi de cadre, classe 4. Les résultats du sondage nous apprennent que 3 % des gestionnaires ont totalement confiance en la procédure d'évaluation, que 48 % ont assez confiance et que 46 % ont peu confiance. Un faible pourcentage, soit 3 %, disent ne pas du tout avoir confiance en la procédure d'évaluation. Selon les commentaires des répondants, la procédure d'évaluation serait trop générale et les critères mal définis.

#### **– Efficacité de la procédure**

La majorité des gestionnaires, soit 56 %, sont d'avis que la procédure d'évaluation utilisée lors des concours n'est pas appropriée aux emplois à pourvoir. De plus, 70 % ont répondu que cette procédure ne permet pas d'évaluer tous les critères essentiels aux emplois offerts par leur ministère ou organisme.

La Commission a voulu savoir quels critères ont été évalués par au moins la moitié des gestionnaires des classes 2 et 3, lors des entrevues d'embauche. Il ressort du sondage que des connaissances ont été évaluées dans 68 % des cas, des expériences dans 54 % des cas et des aptitudes dans 55 % des cas. De plus, des gestionnaires ont répondu avoir évalué l'expérience en gestion des candidats ainsi que leur leadership.

– **Périodicité des concours**

Lorsqu'on demande aux gestionnaires des classes 2 et 3 « À quelle fréquence devrait-on faire ce type de concours interministériels? », 46 % répondent une fois tous les deux ans, 12 % une fois par année et 18 % qu'on ne devrait jamais refaire de concours interministériels.

**Opinion des candidats inscrits sur une liste interministérielle de déclaration d'aptitudes de cadres, classe 4 (nommés ou non à un emploi)**

Les candidats inscrits sur une liste interministérielle de déclaration d'aptitudes de cadres, classe 4 (nommés ou non) ont répondu à des questions sur leur perception de la procédure d'évaluation.

Selon la majorité des candidats, soit 61 % des candidats nommés à un emploi de cadre, classe 4, et 64 % des candidats non nommés, la procédure d'évaluation utilisée lors des concours interministériels est appropriée pour déterminer la capacité des candidats à occuper un tel emploi.

Les candidats nommés à un emploi qui sont d'avis que la procédure d'évaluation n'est pas appropriée représentent 35 % des répondants; ils estiment que les évaluations auraient dû porter sur des aptitudes (57 %), des expériences (52 %) et des connaissances (33 %).

Les candidats non nommés qui sont d'avis que la procédure d'évaluation n'est pas appropriée représentent 28 % des répondants; ils croient que les évaluations auraient dû porter sur des connaissances (37 %), des aptitudes (26 %) et des expériences (17 %).

### **Constats**

Le Secrétariat du Conseil du trésor et le Centre de services partagés du Québec ont décidé, par l'entremise d'un comité d'évaluation constitué lors du premier concours, d'évaluer les candidats au regard des habiletés fonctionnelles et relationnelles de gestion pour la classe 4. Vu le grand nombre de candidats admissibles aux examens, des moyens d'évaluation objectifs ont été élaborés pour des raisons d'efficience et de simplification ainsi que pour diminuer les coûts.

Comme le démontre le sondage, les gestionnaires des classes 2 et 3 ne sont pas tous d'accord sur la procédure d'évaluation utilisée pour déclarer les candidats aptes à occuper un emploi de cadre, classe 4. Un pourcentage élevé de gestionnaires ne sont pas satisfaits de la procédure d'évaluation utilisée. En effet, 56 % ne la jugent pas appropriée et 70 % considèrent qu'elle ne permet pas d'évaluer tous les critères essentiels aux emplois à pourvoir.

On comprend alors pourquoi ils procèdent souvent, lors des entrevues d'embauche, à une évaluation additionnelle de connaissances, d'expériences et d'aptitudes, bien que la Loi sur la fonction publique ne le permette pas. La Commission s'est d'ailleurs déjà prononcée sur ce sujet à quelques reprises, notamment dans sa publication *Intégrité et compétence*, dans un communiqué aux directeurs et directrices des ressources humaines et lors d'une vérification concernant l'accès aux emplois dans la fonction publique. Dans le premier document, la Commission écrit que :

[...] les critères de connaissances, d'expérience ou d'aptitudes requises pour l'emploi doivent, conformément à la loi, être évalués dans le cadre d'un concours ou de la constitution d'une réserve de candidatures. Procéder au choix de personnes inscrites sur une liste de déclaration d'aptitudes en les soumettant à une évaluation additionnelle de tels critères équivaldrait en pratique à nier l'aptitude reconnue initialement. Cela jetterait non seulement un doute sur la qualité des processus d'évaluation concernés, mais entacherait aussi la crédibilité du système de recrutement et de promotion dans la fonction publique.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Commission de la fonction publique, gouvernement du Québec, *Intégrité et compétence*, Québec, 2006, p. 19.

Le communiqué envoyé aux directeurs et directrices des ressources humaines, en janvier 2005, leur faisait aussi part de cette préoccupation. De plus, la Commission a émis, à la suite d'une vérification effectuée en 2007 concernant l'accès aux emplois dans la fonction publique, deux recommandations aux ministères et aux organismes :

« La Commission recommande au Secrétariat du Conseil du trésor de 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.

La Commission recommande aux ministères et aux organismes 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 ».

Les résultats du sondage amènent la Commission à croire que certains gestionnaires n'adhèrent pas à l'orientation qui consiste à évaluer seulement des habiletés en rapport avec le profil général de compétences en gestion, ou que cette orientation ne répond pas aux besoins des emplois à pourvoir. À ce sujet, il est intéressant de noter qu'une décision a été rendue par la Commission, en janvier 2006, concernant les appels de candidats ayant échoué aux moyens d'évaluation utilisés dans le cadre du premier concours de promotion. Les témoignages de la responsable du concours et d'un membre du comité d'évaluation du concours ont amené la Commission à faire les constatations suivantes :

[...] le comité d'évaluation a fait son choix de critères à partir du Profil gouvernemental de compétences en gestion. Ce document a été élaboré par l'autorité gouvernementale compétente en matière de gestion des ressources humaines en vertu de la Loi sur la fonction publique et de la Loi sur l'administration publique (L.R.Q., c. A-6.01), le Secrétariat du Conseil du trésor, en partenariat avec les hautes instances de certains ministères et organismes. Le comité d'évaluation ne pouvait certes pas écarter ce profil gouvernemental lorsqu'il a effectué son choix des critères d'évaluation.

De plus, le comité d'évaluation a réfléchi quant au fait de choisir d'autres critères relatifs, cette fois, aux connaissances, expériences ou autres aptitudes requises pour les emplois à pourvoir. Les

conclusions auxquelles il en est venu sont que, compte tenu, d'une part, qu'aucun emploi précis de cadre, classe 4, n'était spécifiquement visé par le concours et, d'autre part, vu la très grande diversité de tels emplois dans la fonction publique, en termes d'expériences, de connaissances et d'aptitudes pointues, il était périlleux, voire impossible, impensable ou utopique de dégager un tronc commun de critères de connaissances ou d'expériences qu'il aurait pu être significatif d'évaluer.

La Commission ne peut que conclure que le choix que le comité d'évaluation a fait des critères essentiels à évaluer lui apparaît raisonnable compte tenu de toutes les circonstances.

Par ailleurs, l'autorité responsable du concours a choisi de tenir un concours général pour pourvoir à des emplois de cadres, classe 4, à l'échelle gouvernementale. Son mandataire, le comité d'évaluation, a donc été contraint de choisir des critères d'évaluation pertinents, mais de façon restreinte. Il découle de ces prémisses que, d'une part, cette autorité est consciente que tous les emplois de cadres, classe 4, dans la fonction publique ne peuvent être pourvus à l'aide de la liste de déclaration d'aptitudes du concours et, d'autre part, elle assume d'emblée que l'utilisation de cette liste sera d'autant réduite. En effet, il serait certes contraire aux articles 35 et 42 à 53 de la Loi sur la fonction publique, ainsi qu'au Règlement sur la tenue de concours, d'administrer aux candidats déclarés aptes à la suite du concours des moyens d'évaluation additionnels évaluant des critères spécifiques aux emplois de cadres, classe 4, que l'on veut pourvoir.

Il est clair pour la Commission qu'avant de déclarer aptes des candidats et d'inscrire leur nom sur une liste de déclaration d'aptitudes, l'autorité responsable du concours doit s'assurer que l'administration d'autres moyens d'évaluation ne sera pas requise avant d'utiliser cette liste pour pourvoir aux emplois annoncés dans l'appel de candidatures. D'une part, l'article 48, de la Loi sur la fonction publique comporte les mots « critères de connaissances, d'expériences ou d'aptitudes qui sont requises pour l'emploi », d'autre part, l'article 35 donne un recours en appel à un candidat relativement à « la procédure utilisée [...] pour l'évaluation des candidats ». De plus, l'article 50 de la Loi détermine que la liste de déclaration d'aptitudes issue d'un concours « regroupe les candidats déclarés aptes » et l'article 53 de la Loi édicte que « la nomination d'un fonctionnaire est faite au choix parmi les personnes inscrites sur la liste de déclaration d'aptitudes ». Enfin, l'article 38 du Règlement sur la tenue de concours prescrit qu'une liste de déclaration d'aptitudes « n'est valide que pour les utilisations annoncées lors de l'appel de candidatures. »

En l'espèce, le témoin [...] a indiqué que le choix des personnes déclarées aptes s'effectuerait, par les gestionnaires, lors

d'entrevues de sélection, en faisant l'adéquation entre les exigences particulières de l'emploi à pourvoir et le profil de compétence complété par les candidats et versé au système de référence des candidats déclarés aptes. Il a de plus affirmé que des concours spécifiques pourraient être tenus, cette fois, pour pourvoir à des emplois de cadres, classe 4, dont les attributions requerraient que les candidats possèdent des exigences particulières dont le comité d'évaluation n'a pas tenu compte dans le choix de ses critères d'évaluation [...].

Enfin, la Commission constate que la preuve n'établit pas que la liste de déclaration d'aptitudes issue du concours serait inutilisable comme telle pour pourvoir à certains emplois de cadres, classe 4, dans la fonction publique. [...]

Les membres du comité d'évaluation étaient donc conscients dès le début que tous les emplois de cadre, classe 4, de la fonction publique ne pourraient être pourvus à partir des listes de déclaration d'aptitudes. Toutefois, le sondage indique que 60 % des gestionnaires veulent des cadres de contenu, ce que nous verrons à la section qui traite du processus de sélection. Ce constat peut expliquer leurs besoins de faire des évaluations additionnelles. Étant donné que le comité n'a pas tenu compte de toutes les attributions possibles pour choisir ses critères d'évaluation et que les gestionnaires qui ont des exigences particulières ne peuvent faire d'évaluation additionnelle lors des entrevues d'embauche, une réserve de candidatures aurait pu être privilégiée. En effet, les candidats d'une telle réserve peuvent, en vertu de l'article 49.1 de la Loi sur la fonction publique, faire l'objet d'une évaluation et des concours peuvent être tenus, à partir de cette réserve, dans lesquels des critères plus spécifiques aux emplois à pourvoir peuvent être évalués.

Quant aux candidats inscrits sur une liste interministérielle de déclaration d'aptitudes, la Commission constate qu'ils sont en majorité satisfaits de la procédure d'évaluation utilisée lors des concours interministériels de 2005 et 2006.

Finalement, les gestionnaires ont un avis partagé sur la périodicité des concours de promotion visant la classe 4 du personnel d'encadrement. En effet, 46 % d'entre eux répondent qu'un concours devrait être tenu une fois

tous les deux ans, 12 % une fois par année et 18 % qu'on ne devrait jamais refaire de concours interministériels.

À ce sujet, la Commission a déjà fait une recommandation au Centre de services partagés du Québec. En effet, dans le cadre d'une enquête<sup>4</sup>, la Commission lui a recommandé, au début de l'année 2007, de revoir la périodicité de tels concours qui était à l'origine prévue annuellement, et d'établir des critères pour déterminer cette périodicité.

## **2) Processus de sélection**

### **Opinion des gestionnaires des classes 2 et 3**

Les gestionnaires des classes 2 et 3 ont été questionnés sur le soutien qu'ils ont reçu de leur direction des ressources humaines afin de sélectionner des candidats ainsi que sur l'information additionnelle qu'ils auraient désiré obtenir pour l'entrevue d'embauche.

#### **– Soutien de la direction des ressources humaines**

Les résultats du sondage révèlent que seulement 51 % des gestionnaires qui ont eu à doter un emploi de cadre, classe 4, ont demandé du soutien à leur direction des ressources humaines.

De plus, les gestionnaires ont mentionné qu'ils auraient aimé avoir accès à certains renseignements additionnels pour l'entrevue avec des candidats. Plus précisément, 58 % auraient désiré avoir accès aux évaluations de rendement, 44 % aux curriculum vitae, 44 % aux références professionnelles et 38 % aux résultats d'examens.

### **Constats**

La Commission constate que les gestionnaires qui ont des emplois à pourvoir font peu appel à leur direction des ressources humaines. L'arrimage entre les directions des ressources humaines et les gestionnaires ayant des emplois à

---

<sup>4</sup> Dossier d'enquête numéro 0607-ENQ-004

pourvoir permettrait une meilleure connaissance et une meilleure application des principes et des pratiques de dotation.

Les gestionnaires souhaitent obtenir de l'information additionnelle sur les candidats, notamment leurs évaluations de rendement et leurs références professionnelles (qu'ils peuvent obtenir directement des candidats) ainsi que leurs résultats d'examens. À ce sujet, la Commission est d'avis que les résultats d'examens devraient leur être rendus disponibles par l'autorité qui tient le concours, et qu'une recherche axée sur ces résultats devrait être possible dans le système de gestion des listes de déclaration d'aptitudes. L'ensemble de ces renseignements additionnels devrait toutefois être obtenu dans le respect de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels.

#### **Opinion des candidats nommés à un emploi de cadre, classe 4**

Plusieurs questions ont été posées aux candidats nommés à un emploi de cadre, classe 4, concernant le processus de sélection, particulièrement sur :

- divers aspects des entrevues d'embauche, tels que le nombre d'entrevues et les éléments évalués;
- la provenance des candidats nommés;
- l'affichage des emplois à pourvoir.

##### **– Entrevues d'embauche**

L'analyse des résultats du sondage démontre que 56 % des candidats nommés à un emploi de cadre, classe 4, ont eu au moins une entrevue d'embauche.

Parmi ceux-ci, 87 % ont été évalués sur leurs expériences, 75 % sur leurs connaissances, 61 % sur leurs aptitudes et 9 % ont eu à passer un examen écrit. Plus du tiers des candidats nommés (35 %) affirment n'avoir eu aucune entrevue d'embauche.

– **Provenance des candidats nommés**

La Commission a voulu savoir si les candidats nommés à la suite des concours interministériels, l'ont été au ministère ou à l'organisme pour lequel ils travaillaient avant leur promotion. À cette question, 70 % ont répondu par l'affirmative. De plus, parmi ceux qui ont été nommés à un ministère ou organisme autre que celui où ils travaillaient, 25 % avaient déjà travaillé pour le ministère ou l'organisme où ils ont été promus.

– **Affichage des emplois à pourvoir**

La Commission a demandé aux candidats comment ils avaient été informés de la disponibilité de l'emploi de cadre, classe 4, qu'ils ont par la suite obtenu. Selon les résultats de notre sondage, 39 % ont répondu qu'on leur a proposé directement l'emploi et 12 % qu'ils ont communiqué avec le supérieur de l'emploi qu'ils savaient disponible. Un plus faible pourcentage, soit 9 %, disent avoir été informés par l'affichage de l'emploi sur l'intranet du ministère ou de l'organisme.

**Opinion des candidats non nommés à un emploi de cadre, classe 4**

Dans la section sur le processus de sélection, les candidats ont été interrogés sur :

- divers aspects des entrevues d'embauche tels que le nombre d'entrevues et les éléments évalués;
- l'affichage des emplois à pourvoir;
- leur opinion sur l'équité et l'impartialité lors du processus de sélection.

– **Entrevues d'embauche**

La Commission a voulu savoir quel pourcentage des candidats non nommés à un emploi ont eu au moins une entrevue d'embauche, pour combien d'emplois et sur quels critères ils ont été évalués. Le sondage révèle que seulement 25 % d'entre eux ont eu au moins une entrevue d'embauche pour un emploi de cadre, classe 4. Ils disent avoir alors été évalués sur leurs expériences (75 %),

leurs connaissances (61 %), leurs aptitudes (20 %) et 13 % ont passé un examen écrit.

De plus, la Commission a demandé aux candidats qui n'ont pas été invités à une entrevue d'embauche, les motifs qui selon eux expliquent cette situation. À cette question, 19 % des répondants indiquent qu'ils ne sont pas au courant des emplois disponibles et ne peuvent donc pas soumettre leur candidature. De plus, 35 % des répondants ont choisi de répondre « autre » et ainsi d'inscrire leurs propres commentaires. La majorité de ces derniers mentionnent que :

- la plupart des emplois sont pourvus grâce à des relations personnelles;
- il est très difficile de changer de ministère ou d'organisme.

– **Affichage des emplois à pourvoir**

Parmi les candidats non nommés qui ont obtenu une ou des entrevues d'embauche pour un emploi de cadre, classe 4, 22 % disent avoir pris connaissance de l'emploi par l'affichage de celui-ci dans leur direction et 20 % par son affichage dans leur ministère ou organisme. De plus, 14 % des candidats non nommés à un emploi disent avoir reçu un envoi personnalisé les informant d'un emploi disponible, et 11 % ont été informés par l'affichage de l'emploi sur l'intranet de leur ministère ou organisme.

– **Équité et impartialité lors du processus de sélection**

La Commission a voulu savoir si les candidats non nommés à un emploi de cadre, classe 4, considéraient qu'ils avaient été traités avec équité et impartialité lors du processus de sélection, et si les nominations effectuées dans leur ministère ou organisme avaient été faites en respectant ces valeurs.

En ce qui concerne le processus de sélection, 38 % des candidats ont répondu qu'à la suite d'une entrevue, ils ne considéraient pas avoir été traités avec équité et impartialité. Ils ajoutent aussi que les candidats sélectionnés pour l'emploi semblaient déjà avoir été choisis avant l'entrevue.

Quant aux nominations, la moitié des candidats ont répondu qu'elles n'ont pas été faites avec équité et impartialité. Selon eux, il y aurait du favoritisme envers les candidats connus des gestionnaires, plusieurs emplois seraient pourvus sans être affichés et il y aurait un manque de transparence dans le processus de sélection. Seulement 17 % pensent que les nominations ont été faites avec équité et impartialité.

### **Constats**

La Commission constate que des candidats, nommés et non nommés à un emploi de cadre, classe 4, ont été évalués en marge des concours, car leur évaluation s'est poursuivie lors des entrevues d'embauche sur des critères requis pour l'emploi; plus de 10 % des candidats ont même subi un examen écrit. Le fait de procéder à des évaluations additionnelles entache la crédibilité des concours de la fonction publique. La Commission constate toutefois que certains gestionnaires ont utilisé les listes de déclaration d'aptitudes d'une manière conforme à la loi, c'est-à-dire sans effectuer d'évaluation additionnelle.

La Commission se rend compte que la proportion de mobilité interministérielle en matière de promotion des cadres, classe 4, n'a pas augmenté, et que les gestionnaires nomment davantage des candidats qu'ils connaissent. Il est donc difficile pour les candidats de démontrer leur intérêt pour un ou des emplois lorsqu'ils ne sont pas connus des gestionnaires ou lorsque l'affichage des emplois disponibles manque de transparence. De plus, les candidats qui travaillent pour de petits ministères ou organismes se trouvent désavantagés. En effet, six des ministères ou organismes qui emploient le plus de cadres ont à eux seuls nommés 210 cadres de classe 4, soit 42 % de toutes les nominations (voir tableau 2).

En ce qui concerne l'équité et l'impartialité lors du processus de sélection, la moitié des candidats non nommés à un emploi indiquent que, selon eux, les nominations n'ont pas été faites avec équité et impartialité. La Commission avait fait un constat similaire dans une étude réalisée en 2005 sur la perception des cadres de la fonction publique relativement à l'ensemble du processus de dotation des emplois d'encadrement. On peut entre autres y lire : « [...] la

Commission a voulu connaître la perception des cadres de la fonction publique relativement au favoritisme bureaucratique ou politique exercé dans les nominations de cadres. Les résultats du sondage nous permettent d'établir que 64 % des cadres croient qu'il y a eu du favoritisme bureaucratique dans les nominations [...] <sup>5</sup> ». On entend par favoritisme bureaucratique un avantage injustifié accordé à un candidat ou à une candidate en particulier. De plus, le taux élevé d'insatisfaction des cadres représente le constat principal de l'étude. Les raisons invoquées par les cadres pour expliquer ce mécontentement portaient principalement sur la difficulté de mobilité et sur le peu de transparence du processus de dotation des emplois d'encadrement.

### **3) Profil professionnel**

#### **Opinion des gestionnaires des classes 2 et 3**

Les résultats du sondage nous ont permis d'apprendre que 53 % des gestionnaires des classes 2 et 3 ont consulté le Profil professionnel des candidats avant de les rencontrer en entrevue. Parmi ceux-ci, 80 % ont répondu que ce document leur avait été utile pour choisir le candidat apte à occuper l'emploi à pourvoir. En revanche, parmi les 42 % de répondants qui disent ne pas avoir consulté le Profil professionnel des candidats avant l'entrevue, 45 % ont répondu que c'était parce qu'ils ne connaissaient pas cet outil, et 16 % parce qu'il aurait été inutile pour eux de le faire puisqu'ils n'ont rencontré en entrevue que des gens qu'ils connaissaient.

#### **Opinion des candidats inscrits sur une liste interministérielle de déclaration d'aptitudes de cadres, classe 4 (nommés ou non à un emploi)**

Les candidats inscrits sur une liste interministérielle de déclaration d'aptitudes (nommés ou non à un emploi) ont aussi été questionnés sur le formulaire Profil professionnel. La Commission a voulu savoir comment ils perçoivent cet outil, s'ils ont rempli le formulaire et s'ils auraient souhaité pouvoir faire valoir d'autres facettes de leur candidature que celles proposées.

---

<sup>5</sup> Commission de la fonction publique, Gouvernement du Québec, *Étude sur la perception des cadres de la fonction publique relativement à l'ensemble du processus de dotation des emplois d'encadrement*, Québec, 2005, p.14.

Environ 87 % des candidats inscrits sur une liste interministérielle de déclaration d'aptitudes ont rempli le formulaire Profil professionnel envoyé par le Secrétariat du Conseil du trésor ou le Centre de services partagés du Québec. Rappelons que les candidats déclarés aptes ont été invités, dans la lettre les informant de leurs résultats d'examens, à remplir et retourner ce formulaire. Les résultats du sondage révèlent que 49 % des candidats non nommés et 41 % des candidats nommés jugent que ce document n'est pas un bon outil pour faire valoir leur candidature. Selon eux, ce document est incomplet, trop général, trop rigide et il n'est pas consulté, ni utilisé par les gestionnaires.

De plus, 44 % des candidats non nommés et 34 % des candidats nommés auraient souhaité pouvoir faire valoir d'autres facettes de leur candidature que celles proposées dans le Profil professionnel. Ils ont, entre autres, mentionné leurs expériences professionnelles et personnelles, leurs intérêts, leurs compétences et leurs qualités personnelles. Plusieurs ont aussi souligné qu'ils aimeraient avoir la possibilité de joindre leur curriculum vitae au Profil professionnel.

### ***Constats***

D'une part, la moitié des gestionnaires des classes 2 et 3 ont consulté le document Profil professionnel avant de rencontrer les candidats en entrevue. Cet outil n'est toutefois pas encore connu de tous les gestionnaires.

D'autre part, même s'ils ont rempli le formulaire Profil professionnel, plusieurs candidats considèrent qu'il a une portée limitée, car il ne leur permet pas de bien faire valoir leur candidature.

## **6.1.3 Accès aux emplois**

### **Opinion des gestionnaires des classes 2 et 3**

Cette section du sondage visait à connaître l'opinion des gestionnaires des classes 2 et 3 sur les possibilités qu'ont les candidats inscrits sur les listes interministérielles de déclaration d'aptitudes de faire valoir leur candidature

pour un emploi de cadre, classe 4. La Commission a aussi cherché à savoir si, de façon générale, les gestionnaires nomment plus souvent des professionnels de leur propre ministère ou organisme et, le cas échéant, quelles raisons les motivent à procéder ainsi. Finalement, les gestionnaires ont été questionnés sur les moyens utilisés dans leur direction pour faire connaître les emplois disponibles.

– **Sélection des candidats**

Les résultats du sondage révèlent que 49 % des gestionnaires des classes 2 et 3 ont la perception que les candidats disposent de tous les moyens nécessaires pour faire valoir leur candidature à un emploi de cadre, classe 4. Les 33 % de répondants qui sont d'avis contraire pensent que tous les candidats ne peuvent faire valoir leur candidature, puisque les emplois disponibles ne sont pas tous affichés.

Par ailleurs, le sondage nous a appris que 86 % des gestionnaires nomment surtout des professionnels de leur propre ministère ou organisme, que ce soit par reconnaissance ministérielle et organisationnelle (74 %) ou parce qu'ils ont besoin de cadres de contenu (60 %).

– **Publicité des emplois**

Les moyens utilisés par les gestionnaires des classes 2 et 3 pour faire connaître les emplois de cadre, classe 4, disponibles dans leur direction sont l'affichage sur leur intranet (52 %), dans leur ministère ou organisme (50 %) et dans leur direction (26 %). Seulement 18 % disent afficher les emplois sur l'intranet gouvernemental. Dans 21 % des cas, les gestionnaires ne procèdent à aucun affichage, car ils offrent l'emploi directement aux personnes qu'ils désirent rencontrer en entrevue.

---

### **Opinion des candidats inscrits sur une liste interministérielle de déclaration d'aptitudes de cadres, classe 4 (nommés ou non à un emploi)**

Les questions adressées aux candidats inscrits sur une liste (nommés ou non à un emploi) concernant l'accès aux emplois visaient à savoir s'ils avaient fait des démarches personnelles pour obtenir un emploi de cadre, classe 4.

#### **- Démarches personnelles**

Les réponses obtenues nous ont permis d'apprendre que 60 % des candidats non nommés et 54 % des candidats nommés avaient fait des démarches personnelles pour obtenir un emploi de cadre, classe 4. La principale démarche entreprise par la majorité d'entre eux, c'est-à-dire 64 % des candidats nommés et 58 % des candidats non nommés, a été de communiquer avec les gestionnaires des emplois à pourvoir. De plus, 51 % des candidats non nommés ont répondu avoir transmis leur curriculum vitae à la direction des ressources humaines de certains ministères ou organismes.

#### **Constats**

Un très grand nombre de gestionnaires des classes 2 et 3, soit 86 %, nomment des candidats de leur propre ministère ou organisme. De plus, la majorité de ces gestionnaires disent afficher les emplois à pourvoir dans leur direction, leur ministère ou leur organisme. Ces pratiques ne favorisent guère la mobilité interministérielle.

La Commission constate que la majorité des candidats ont fait des démarches personnelles dans le but d'obtenir un emploi de cadre, classe 4. Il peut, cependant, être plus difficile d'entreprendre des démarches personnelles lorsque l'affichage des emplois à pourvoir manque de transparence.

## 7. CONCLUSION

La Commission constate que les concours de promotion centralisés apportent peu de changement dans la mobilité interministérielle des personnes nommées. En effet, les gestionnaires nomment en majeure partie les candidats déclarés aptes de leur propre ministère ou organisme, ou des candidats qu'ils connaissent. Il faut noter, toutefois, que les gestionnaires, dans la plupart des cas, n'avaient reçu que des listes de candidats venant uniquement de leur ministère ou organisme.

Le Centre de services partagés du Québec devrait entreprendre une réflexion, afin que des moyens raisonnables et suffisants soient mis en place pour permettre l'arrimage des besoins des gestionnaires ayant des emplois à pourvoir et ceux des candidats déclarés aptes. En effet, selon notre étude, il semble difficile pour les candidats de faire valoir leur candidature lorsque les emplois disponibles ne sont pas affichés, que le formulaire Profil professionnel n'est pas connu de tous les gestionnaires et qu'il est sous-utilisé. De plus, avant de décider de prolonger ou non les listes de déclaration d'aptitudes ou de tenir un autre concours, il serait nécessaire de prendre en compte le fait qu'il y a encore sur ces listes plus de 2 000 candidats déclarés aptes et répondant aux besoins et qu'en date du 26 novembre 2008, seulement 27 % des candidats déclarés aptes avaient été nommés.

De plus, parce que les gestionnaires nomment généralement des candidats qu'ils connaissent, les candidats au service de petits ministères ou organismes se trouvent désavantagés. En effet, la Commission constate que six des ministères et organismes qui comptent le plus d'employés ont, à eux seuls, nommé 210 cadres, ce qui représente 42 % de toutes les nominations.

Au vu des résultats du sondage, la Commission constate que certains gestionnaires ont utilisé des listes de déclaration d'aptitudes de manière conforme à la loi, c'est-à-dire sans effectuer d'évaluation additionnelle. Par ailleurs, elle note qu'environ la moitié des gestionnaires ont peu confiance en la procédure d'évaluation utilisée lors des concours et ne la considèrent pas appropriée ou suffisante. Ainsi, lorsqu'ils recherchent de futurs cadres, les gestionnaires évaluent, lors des entrevues d'embauche, leurs connaissances, leurs expériences et leurs aptitudes. Rappelons que les moyens d'évaluation pour les concours de cadres, classe 4, ont été élaborés selon le profil de compétences qui vise deux

---

dimensions : une dimension fonctionnelle et une dimension relationnelle, ce qui constitue des compétences générales et non spécifiques. La Commission ayant certifié, en vertu de l'article 115 de la Loi sur la fonction publique, les examens utilisés lors des concours, leur validité pour évaluer ces compétences est donc incontestable.

Cependant, la diversité des emplois de cadre, classe 4, et leurs nombreux champs de spécialités pourraient parfois nécessiter l'évaluation d'autres critères que ceux évalués lors des deux concours. Or, l'évaluation de critères, même jugés essentiels après qu'un candidat ait été déclaré apte, équivaut à nier l'aptitude déjà reconnue et est contraire à la loi. Aussi une réflexion s'impose-t-elle afin de mieux satisfaire les besoins des gestionnaires qui ne semblent pas tous comblés par un concours centralisé, où sont évaluées des habiletés générales en gestion. Le Centre de services partagés du Québec devrait donc s'interroger sur les compétences qui sont recherchées pour les nouveaux cadres, classe 4, adapter le processus de promotion en conséquence s'il y a lieu et, enfin, sensibiliser les gestionnaires pour qu'ils adhèrent aux orientations prises. Rappelons que la loi prévoit la possibilité de constituer des réserves de candidatures suivies de concours spécifiques qui pourraient répondre à la fois aux besoins particuliers et généraux.

## 8. RECOMMANDATIONS

À la lumière des constats de cette étude, la Commission recommande :

- Au Centre de services partagés du Québec et, le cas échéant, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor :
  - d'examiner l'ensemble du processus de promotion visant la classe 4 du personnel d'encadrement, notamment au regard :
    - du besoin des gestionnaires de pourvoir à des emplois qui requièrent des compétences générales ou spécifiques;
    - de la sensibilisation des gestionnaires aux orientations gouvernementales en matière de promotion visant la classe 4 du personnel d'encadrement;
    - de la sensibilisation des gestionnaires aux exigences la Loi sur la fonction publique et de la Loi sur l'administration publique en matière de dotation des emplois et des valeurs d'équité, d'impartialité et d'égalité d'accès;
    - de la non-conformité à la Loi sur la fonction publique, lors des entrevues d'embauche, des évaluations additionnelles sur les connaissances, expériences ou aptitudes requises pour l'emploi;
    - de la mobilité interministérielle;
    - du Profil professionnel;
    - de la transparence de l'affichage des emplois à pourvoir;
    - de l'accès des gestionnaires ayant des emplois à pourvoir aux résultats d'examens des candidats.
  - d'examiner l'opportunité de mettre en place des moyens raisonnables et suffisants pour permettre l'arrimage des besoins des gestionnaires ayant des emplois à pourvoir et ceux des quelque 2 000 personnes encore sur les listes de déclaration d'aptitudes de cadres, classe 4.
- Aux directions des ressources humaines des ministères et organismes :
  - de soutenir davantage les gestionnaires dans le processus de sélection des candidats afin d'améliorer la connaissance et l'application des principes et des pratiques de dotation.

---

La Commission réitère les recommandations, faites dans son rapport annuel 2006-2007 :

- Au Centre de services partagés du Québec :
  - de revoir la périodicité des concours de promotion interministériels de cadre, classe 4, et d'établir des critères pour déterminer cette périodicité.
  
- Au Secrétariat du Conseil du trésor :
  - 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, afin que les valeurs et les principes fondamentaux de la fonction publique soient respectés.

## **9. COMMENTAIRES DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC**

Le rapport de la Commission de la fonction publique constitue une réflexion importante relativement à la gestion des listes de déclaration d'aptitudes de concours à portée interministérielle de la classe 4 du personnel d'encadrement, tenus à l'hiver 2005 et au printemps 2006.

C'est avec beaucoup d'intérêt que nous avons pris connaissance de ce rapport et que nous formulons, à l'invitation de la Commission, nos commentaires. Ceux-ci portent sur le portrait des candidats, les résultats du sondage et les recommandations de la Commission.

### **Le portrait des candidats et les résultats du sondage**

Nous notons que les constats de l'étude coïncident à maints égards avec les observations que nous avons également faites depuis la mise en place de cette nouvelle procédure pour la dotation des emplois d'encadrement de la classe 4. Vous trouverez ci-après quelques commentaires spécifiques concernant le profil professionnel, les promotions intraministérielles, l'affichage des emplois et le recours aux examens complémentaires.

Concernant le profil professionnel que les candidats ont le loisir de compléter pour informer d'éventuels employeurs des caractéristiques de leur curriculum, nous observons qu'une grande majorité de candidats déclarés aptes se sont prévalus de cette option, soit plus de 80 %. Ne connaissant pas ce qui caractérise les personnes s'étant abstenues, nous ne pouvons présumer que leurs éventuels employeurs ne les connaissent pas, d'autant que plusieurs promotions se font au sein même des organisations où ces personnes ont fait carrière. Nous convenons néanmoins, comme la Commission, que ces personnes, ainsi que celles ayant des informations manquantes, se privent d'un outil à leur disposition et qu'il demeure de leur responsabilité de compléter et de mettre à jour leur profil.

Quant à la proportion de promotions intraministérielles, elle est de 85 % pour les 499 candidats nommés au moment de l'étude. Nous constatons que cette proportion ressemble à celle des concours ministériels ayant prévalu préalablement aux concours dits centralisés. Cette proportion reflète, selon nous, une tendance lourde qui consiste à promouvoir d'abord des personnes avec qui on a déjà travaillé, que l'on connaît bien et dont l'état de service est positif. On ne peut s'abstenir ici de faire un lien avec le fait que les ministères et organismes ont besoin de cadres à l'aise avec le contenu des dossiers. Ce fait

connu nous est confirmé par le rapport. Ainsi, le fait de procéder centralement, tout en optimisant la procédure des concours, n'a pas eu comme effet de changer cette tendance. Ceci nous porte à croire que les besoins des ministères et organismes ont été répondus à cet égard, toutefois si nous souhaitons encourager davantage la mobilité dans la fonction publique, des adaptations devront être apportées.

Par ailleurs, le rapport permet d'identifier plusieurs pistes d'amélioration du processus de concours, notamment, par l'accès à l'information disponible aux gestionnaires qui embauchent des candidats et par l'affichage des postes au sein des organisations, voire même pour l'ensemble du gouvernement. Il s'agit de pistes d'action prometteuses qui nous apparaissent tout à fait appropriées et nous sommes à préparer de nouvelles procédures qui permettront de concrétiser de telles pistes d'action. Ces recommandations, comme toutes les autres, seront donc prises en considération dans les prochains concours.

La Commission recommande également d'examiner plus avant le fait qu'un nombre significatif de candidats disent être évalués en marge du concours. Il nous apparaît difficile de cerner précisément les causes de cet état de fait uniquement sur la base de cette étude. Nous sommes aussi d'avis qu'une réflexion s'impose et que des mesures ciblées devront être mises de l'avant pour respecter les exigences du cadre légal applicable aux concours, sans pour autant que les acquis associés à cette nouvelle approche ne soient perdus. En effet, il importe de souligner certains acquis, notamment, que la Commission s'est prononcée favorablement sur la qualité des moyens d'évaluation, via leur certification. Elle a, de plus, considéré raisonnable, dans une décision de 2006, « ...le choix que le comité d'évaluation a fait des critères essentiels à évaluer... ».

### **Les recommandations de la Commission**

Nous partageons les conclusions du rapport à l'effet que l'ensemble du processus de promotion visant la classe 4 doit faire l'objet d'une réflexion avant d'être relancé. Nous sommes particulièrement préoccupés par les questions relatives : à la mobilité interministérielle, aux évaluations additionnelles et à l'affichage des emplois.

De plus, nous sommes d'avis que les personnes encore disponibles sur liste puissent avoir encore la possibilité de se faire valoir advenant que le concours soit relancé. Enfin, nous convenons du besoin d'établir la périodicité de ces concours.

## 10. COMMENTAIRES DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

- Les orientations de même que le cadre légal et normatif sont sous la responsabilité du Conseil du trésor. Le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) exerce donc des responsabilités de gouverne, notamment dans l'élaboration, l'application et le suivi du cadre de gestion qui entoure les stratégies, les processus et les systèmes informatiques de dotation.

Le SCT rappelle que la responsabilité de la dotation dans la fonction publique est attribuée au président du Conseil du trésor, qui peut déléguer certaines de ses responsabilités et qui peut aussi vérifier ou faire vérifier l'exercice de cette délégation et la révoquer en tout temps.

- Le Secrétariat du Conseil du trésor est d'accord avec la recommandation de la Commission de la fonction publique de réexaminer l'ensemble du processus de promotion visant la classe 4 du personnel d'encadrement. Le SCT souhaite ainsi répondre aux besoins plus spécifiques d'évaluation exigés par la diversité et les nombreux champs de spécialités de ces emplois et faciliter la sélection. Il souhaite également éviter les évaluations additionnelles qui ne sont pas permises par la Loi sur la fonction publique.

Le SCT entend examiner la question de l'accès aux résultats d'examens, dans le respect de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels.

Au regard de la mobilité interministérielle, le SCT est d'avis qu'elle peut être favorisée par un processus qui fournit des informations plus précises sur les candidatures. Il admet néanmoins qu'un ministère ou organisme puisse considérer la promotion ministérielle, comme un des moyens de reconnaître et de maintenir l'expertise de son personnel et de favoriser sa rétention.

- Le SCT est favorable à l'utilisation du Profil professionnel à des fins de sélection seulement. Cependant, il désapprouve l'élargissement du contenu du Profil professionnel, comme outil palliatif à un modèle de « qualification » uniquement générique. En effet, le recours au Profil professionnel au moment de l'embauche ne

devrait pas se substituer à la diffusion d'appels de candidatures qui indiquent clairement les emplois visés par les concours et les exigences requises.

- Le SCT mise sur l'instauration d'un processus de promotion plus ajusté aux critères d'évaluation recherchés par les ministères et organismes et identifiés dans le cadre d'une planification des besoins quantitatifs et qualitatifs de main-d'œuvre. Le SCT mise de plus sur l'enrichissement des moyens d'évaluation pour mieux répondre aux besoins d'évaluation tant générique que spécifique et ainsi tenir compte des particularités des emplois.

Un processus plus spécifique devrait faciliter un meilleur appariement entre les emplois et les candidats déclarés aptes, et éviter un deuxième affichage que le SCT désapprouve de façon générale. Le SCT considère que l'objectif de transparence et d'égalité d'accès s'impose à l'étape de l'appel de candidatures. L'embauche est en effet encadrée par l'article 53 de la Loi sur la fonction publique qui indique que la nomination par le gestionnaire est « faite au choix parmi les personnes inscrites sur la liste de déclaration d'aptitudes ».

- À titre de solutions temporaires aux problèmes de sélection parmi les candidats qualifiés encore disponibles sur les deux listes de déclaration d'aptitudes (LDA) de cadres 4 et ce, pour la durée de validité de ces LDA interministérielles, le SCT accepte le recours à un Profil professionnel amélioré ainsi qu'à un éventuel affichage. Ce dernier devrait toutefois éviter d'inclure des exigences additionnelles susceptibles d'ouvrir la porte à des évaluations additionnelles que la Loi sur la fonction publique ne permet pas.
- Le SCT réitère le commentaire formulé en mai 2007 à la Commission, selon lequel, dans l'exercice de son rôle de gouverne, il entendait revoir la périodicité des concours, à partir notamment de l'évaluation des besoins prévisionnels des ministères et organismes. Le SCT a d'ailleurs déterminé les orientations gouvernementales en matière de dotation dans le cadre des travaux sur le Système de dotation en ligne SAGIR (SGR3).

Le SCT souhaite répondre aux besoins d'employeur de la fonction publique, et améliorer la cohérence gouvernementale des concours. Pour ce faire, en misant sur l'amélioration des systèmes informatiques, il souhaite développer des outils de planification de

---

concours plus efficaces. Ces outils s'appuieront sur une gestion prévisionnelle des besoins de main-d'œuvre impliquant la collaboration des ministères, des organismes et du Centre de Services partagés du Québec (CSPQ) et tiendront compte des candidatures disponibles sur LDA. Le SCT doit se positionner sur la demande du CSPQ de tenir un troisième concours interministériel de cadre classe 4.

- Concernant la recommandation formulée aux directions des ressources humaines (DRH) des ministères et organismes, le SCT est aussi d'avis que les DRH pourraient être appelées à jouer un rôle plus actif en rappelant aux gestionnaires, les principes et la réglementation entourant le processus de dotation et en les soutenant davantage au moment de l'embauche. Toutefois, à plus long terme, les DRH devraient assumer un rôle accru dans l'évaluation des besoins prévisionnels de main-d'œuvre.
- Le SCT est d'accord avec la recommandation de la Commission de sensibiliser les gestionnaires, après le réexamen du processus de dotation. Il souhaite évaluer les moyens les plus appropriés pour les informer sur les orientations gouvernementales et sur les exigences de la Loi sur la fonction publique et de la Loi sur l'administration publique en matière de dotation, notamment sur ce qui peut ou ne peut pas être fait au moment du choix des personnes inscrites sur une liste de déclaration d'aptitudes.



## ANNEXE 1 : TABLEAU DES RÉSULTATS DU SONDAGE, PAR OBJECTIFS, POUR LES CANDIDATS NOMMÉS ET NON NOMMÉS À UN EMPLOI DE CADRE, CLASSE 4

Satisfaction	Nommés	Non nommés
<p>Comment avez-vous pris connaissance des concours interministériels de promotion visant la classe 4 du personnel d'encadrement?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Info-carrière</li> <li>• Par votre supérieur immédiat</li> <li>• Lettre personnalisée expédiée par la direction des ressources humaines de votre ministère ou organisme</li> <li>• Par une connaissance personnelle</li> <li>• Directement par un représentant de la direction des ressources humaines de votre ministère ou organisme</li> <li>• Autres</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	<p style="text-align: right;">59 %</p> <p style="text-align: right;">14 %</p> <p style="text-align: right;">11 %</p> <p style="text-align: right;">6 %</p> <p style="text-align: right;">3 %</p> <p style="text-align: right;">5 %</p> <p style="text-align: right;">2 %</p>	<p style="text-align: right;">68 %</p> <p style="text-align: right;">6 %</p> <p style="text-align: right;">8 %</p> <p style="text-align: right;">11 %</p> <p style="text-align: right;">2 %</p> <p style="text-align: right;">3 %</p> <p style="text-align: right;">2 %</p>
<p>Avez-vous reçu de l'information provenant du Centre de services partagés du Québec avant la tenue des concours interministériels de promotion visant la classe 4 du personnel d'encadrement?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul> <p>Si oui, est-ce que l'information était suffisante?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> </ul>	<p style="text-align: right;">43 %</p> <p style="text-align: right;">43 %</p> <p style="text-align: right;">14 %</p> <p style="text-align: right;">89 %</p> <p style="text-align: right;">11 %</p>	<p style="text-align: right;">45 %</p> <p style="text-align: right;">43 %</p> <p style="text-align: right;">12 %</p> <p style="text-align: right;">91 %</p> <p style="text-align: right;">9 %</p>
<p>Quelles informations avez-vous reçues à la suite des concours interministériels de promotion visant la classe 4 du personnel d'encadrement?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des informations concernant le Profil professionnel</li> <li>• Le document représentant le Profil professionnel à remplir</li> <li>• Vous n'avez reçu aucune information</li> <li>• De l'information sur des emplois de cadre, classe 4, disponibles sur lesquels vous pouviez postuler</li> <li>• De l'information sur des emplois de cadre, classe 4, en relation avec votre domaine d'emploi auxquels vous pouviez postuler</li> <li>• Autres</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	<p style="text-align: right;">45 %*</p> <p style="text-align: right;">74 %*</p> <p style="text-align: right;">6 %*</p> <p style="text-align: right;">7 %*</p> <p style="text-align: right;">2 %*</p> <p style="text-align: right;">3 %*</p> <p style="text-align: right;">1 %*</p>	<p style="text-align: right;">46 %*</p> <p style="text-align: right;">71 %*</p> <p style="text-align: right;">8 %*</p> <p style="text-align: right;">15 %*</p> <p style="text-align: right;">N/A*</p> <p style="text-align: right;">3 %*</p> <p style="text-align: right;">2 %*</p>

\* Les répondants avaient la possibilité de sélectionner plusieurs réponses.

<b>Satisfaction (suite)</b>	<b>Nommés</b>	<b>Non nommés</b>
De qui avez-vous reçu ces informations?		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Du Centre de services partagés du Québec</li> <li>• De la direction des ressources humaines de votre ministère ou organisme</li> <li>• D'une connaissance personnelle</li> <li>• De votre supérieur immédiat</li> <li>• Je n'ai reçu aucune information</li> <li>• Autres</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>68 %</li> <li>10 %</li> <li>2 %</li> <li>2 %</li> <li>5 %</li> <li>6 %</li> <li>7 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>67 %</li> <li>8 %</li> <li>2 %</li> <li>1 %</li> <li>7 %</li> <li>6 %</li> <li>9 %</li> </ul>

<b>Sélection au mérite</b>	<b>Nommés</b>	<b>Non nommés</b>
<b>1) Procédure d'évaluation</b>		
Est-ce que, selon vous, la procédure d'évaluation utilisée lors des concours interministériels de promotion visant la classe 4 du personnel d'encadrement est appropriée pour déterminer la capacité des candidats à occuper un emploi de cadre, classe 4?		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>61 %</li> <li>35 %</li> <li>4 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>64 %</li> <li>28 %</li> <li>8 %</li> </ul>
Si la réponse est non, selon vous, sur quels aspects aurait-on dû procéder à d'autres évaluations?		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expériences</li> <li>• Aptitudes</li> <li>• Connaissances</li> <li>• Autres</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>52 %*</li> <li>57 %*</li> <li>33 %*</li> <li>12 %*</li> <li>4 %*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>17 %</li> <li>26 %</li> <li>37 %</li> <li>11 %</li> <li>9 %</li> </ul>
Avez-vous eu une ou des entrevues d'embauche pour un emploi de cadre, classe 4?		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>56 %</li> <li>35 %</li> <li>9 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>25 %</li> <li>75 %</li> <li>0 %</li> </ul>

\* Les répondants avaient la possibilité de sélectionner plusieurs réponses.

<b>Sélection au mérite</b>	<b>Nommés</b>	<b>Non nommés</b>
<b>1) Procédure d'évaluation (suite)</b>		
<p>Pour combien d'emplois, avez-vous eu des entrevues d'embauche pour un emploi de cadre, classe 4?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 emploi</li> <li>• 2 emplois différents</li> <li>• 3 emplois différents</li> <li>• Plus de 3 emplois différents</li> <li>• Je n'ai eu aucune entrevue d'embauche</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	<p>47 %</p> <p>14 %</p> <p>5 %</p> <p>2 %</p> <p>31 %</p> <p>1 %</p>	<p>70 %</p> <p>22 %</p> <p>6 %</p> <p>2 %</p> <p>N/A</p> <p>0 %</p>
<p>Cocher les critères sur lesquels vous avez été évalués lors de ces entrevues?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expériences</li> <li>• Connaissances</li> <li>• Aptitudes</li> <li>• Intérêts</li> <li>• Motivation</li> <li>• Je n'ai été évalué sur aucun de ces critères</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	<p>87 %*</p> <p>75 %*</p> <p>61 %*</p> <p>20 %*</p> <p>17 %*</p> <p>2 %*</p> <p>2 %*</p>	<p>75 %*</p> <p>61 %*</p> <p>20 %*</p> <p>7 %*</p> <p>0 %*</p> <p>3 %*</p> <p>3 %*</p>
<p>Avez-vous eu à subir un examen écrit au cours de cette ou de ces entrevues d'embauche?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	<p>9 %</p> <p>91 %</p> <p>0 %</p>	<p>13 %</p> <p>86 %</p> <p>1 %</p>
<p>Quelles sont, selon vous, les raisons qui font en sorte que vous n'avez pas été demandé en entrevue?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les emplois disponibles ne sont pas dans votre champ de spécialisation</li> <li>• Vous n'êtes pas au courant des emplois disponibles, donc vous ne pouvez pas soumettre votre candidature</li> <li>• Il n'y a pas d'emploi de cadre, classe 4, disponibles dans votre ministère ou organisme</li> <li>• Autres</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	<p>N/A</p> <p>N/A</p> <p>N/A</p> <p>N/A</p> <p>N/A</p>	<p>26 %</p> <p>19 %</p> <p>17 %</p> <p>35 %</p> <p>3 %</p>

\* Les répondants avaient la possibilité de sélectionner plusieurs réponses.

<b>Sélection au mérite</b>	<b>Nommés</b>	<b>Non nommés</b>
<b>1) Procédure d'évaluation (suite)</b>		
<p>Avez-vous été nommé à un emploi de cadre, classe 4, qui correspond au secteur d'activité dans lequel vous avez travaillé précédemment?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	<p>75 %</p> <p>18 %</p> <p>7 %</p>	<p>N/A</p> <p>N/A</p> <p>N/A</p>
<p>Avez-vous été nommé cadre, classe 4, au sein du ministère ou de l'organisme dans lequel vous avez travaillé avant votre promotion?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul> <p>Si non, aviez-vous déjà travaillé dans le ministère ou l'organisme où vous avez été nommé cadre, classe 4?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	<p>70 %</p> <p>23 %</p> <p>7 %</p> <p>25 %</p> <p>43 %</p> <p>32 %</p>	<p>N/A</p> <p>N/A</p> <p>N/A</p> <p>N/A</p> <p>N/A</p> <p>N/A</p>

<b>Sélection au mérite</b>	<b>Nommés</b>	<b>Non nommés</b>
<b>2) Processus de sélection</b>		
<p>Comment avez-vous pris connaissance de l'emploi ou des emplois de cadre, classe 4, disponibles?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vous avez communiqué directement avec le supérieur immédiat de l'emploi que vous saviez disponible</li> <li>• Par l'affichage de l'emploi à l'intérieur de votre direction</li> <li>• Par l'affichage sur l'intranet du ministère ou de l'organisme</li> <li>• Par l'affichage de l'emploi dans le ministère ou l'organisme</li> <li>• Par un envoi personnalisé</li> <li>• Par l'affichage de l'emploi sur l'intranet gouvernemental</li> <li>• On vous a proposé directement l'emploi que vous occupez actuellement</li> <li>• Par une connaissance personnelle</li> <li>• Par le Centre de services partagés du Québec</li> <li>• Autres</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	<p>12 %</p> <p>N/A</p> <p>9 %</p> <p>4 %</p> <p>3 %</p> <p>2 %</p> <p>39 %</p> <p>N/A</p> <p>N/A</p> <p>25 %</p> <p>6 %</p>	<p>N/A</p> <p>22 %</p> <p>11 %</p> <p>20 %</p> <p>14 %</p> <p>9 %</p> <p>N/A</p> <p>10 %</p> <p>1 %</p> <p>12 %</p> <p>1 %</p>

<b>Sélection au mérite</b>	<b>Nommés</b>	<b>Non nommés</b>
<b>2) Processus de sélection (suite)</b>		
<p>Quelles informations, avez-vous dû fournir à la suite des concours interministériels de promotion visant la classe 4, du personnel d'encadrement?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Votre curriculum vitae</li> <li>• Aucune information ne vous a été demandée</li> <li>• Vos références professionnelles</li> <li>• Vos résultats d'examens</li> <li>• Vos évaluations de rendement antérieures</li> <li>• On ne vous a proposé aucun emploi</li> <li>• Autres</li> </ul>	<p>42 %*</p> <p>38 %*</p> <p>17 %*</p> <p>9 %*</p> <p>9 %*</p> <p>N/A</p> <p>4 %*</p>	<p>50 %</p> <p>22 %</p> <p>4 %</p> <p>N/A</p> <p>3 %</p> <p>15 %</p> <p>6 %</p>
<p>Même si vous n'avez pas été nommé à un emploi de cadre, classe 4, à la suite d'une entrevue, considérez-vous que l'on vous a traité avec équité et impartialité lors du processus de sélection?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	<p>N/A</p> <p>N/A</p> <p>N/A</p>	<p>54 %</p> <p>38 %</p> <p>8 %</p>
<p>Est-ce que, selon vous, les nominations de cadres, classe 4, effectuées dans votre ministère ou organisme à partir des listes interministérielles de déclaration d'aptitudes ont été faites avec équité et impartialité?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	<p>N/A</p> <p>N/A</p> <p>N/A</p>	<p>17 %</p> <p>50 %</p> <p>33 %</p>

<b>Sélection au mérite</b>	<b>Nommés</b>	<b>Non nommés</b>
<b>3) Profil professionnel</b>		
<p>Avez-vous rempli le document « Profil professionnel » envoyé par le Centre de services partagés du Québec?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	<p>88 %</p> <p>6 %</p> <p>6 %</p>	<p>86 %</p> <p>9 %</p> <p>5 %</p>
<p>Si oui, l'avez-vous mis à jour s'il y eu des changements dans votre profil professionnel?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> <li>• Il n'y a eu aucun changement</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	<p>N/A</p> <p>N/A</p> <p>N/A</p> <p>N/A</p>	<p>14 %</p> <p>37 %</p> <p>48 %</p> <p>1 %</p>

\* Les répondants avaient la possibilité de sélectionner plusieurs réponses.

<b>Sélection au mérite</b>	<b>Nommés</b>	<b>Non nommés</b>
<b>3) Profil professionnel (suite)</b>		
Est-ce que, selon vous, le Profil professionnel est un bon outil pour faire valoir votre candidature?		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	39 % 41 % 20 %	31 % 49 % 20 %
Auriez-vous souhaité pouvoir faire valoir d'autres facettes de votre profil que celles proposées par le Profil professionnel?		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	34 % 41 % 25 %	44 % 26 % 30 %

<b>Accès aux emplois</b>	<b>Nommés</b>	<b>Non nommés</b>
Avez-vous fait des démarches personnelles pour obtenir un emploi de cadre, classe 4?		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	54 % 37 % 9 %	60 % 40 % 0 %
Si oui, lesquelles?		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquer directement avec des gestionnaires</li> <li>• Expédier votre curriculum vitae à la direction des ressources humaines de certains ministères ou organismes</li> <li>• Expédier votre curriculum vitae dans les directions des ressources humaines pour lesquelles vous aviez de l'intérêt</li> <li>• Autres</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	64 % 12 % 11 % 13 % 0 %	58 %* 51 %* 4 %* 22 %* 1 %*

<b>Données démographiques</b>	<b>Nommés</b>	<b>Non nommés</b>
Êtes-vous un homme ou une femme?		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Homme</li> <li>• Femme</li> </ul>	61 % 39 %	57 % 43 %

\* Les répondants avaient la possibilité de sélectionner plusieurs réponses.

Données démographiques (suite)	Nommés	Non nommés
<p>À quel groupe d'âge appartenez-vous?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moins de 35 ans</li> <li>• 36 à 45 ans</li> <li>• 46 à 49 ans</li> <li>• 50 à 60 ans</li> <li>• 61 ans et plus</li> </ul>	<p>4 % 31 % 27 % 38 % 0 %</p>	<p>4 % 26 % 28 % 41 % 1 %</p>
<p>Quel était votre classement avant d'être promu cadre, classe 4?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionnel</li> <li>• Cadre, classe 5-6-7-8-9 ou 10</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	<p>78 % 18 % 4 %</p>	<p>N/A N/A N/A</p>
<p>Quel est votre classement?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionnel</li> <li>• Cadre, classe 5-6-7-8-9 ou 10</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	<p>N/A N/A N/A</p>	<p>84 % 12 % 4 %</p>
<p>Combien d'employés compte le ministère ou l'organisme pour lequel vous travaillez présentement?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus de 2 001</li> <li>• Entre 501 et 2 000</li> <li>• Entre 51 et 500</li> <li>• 50 et moins</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	<p>42 % 29 % 21 % 6 % 2 %</p>	<p>42 % 30 % 23 % 3 % 2 %</p>
<p>À quels concours interministériel de promotion visant la classe 4 du personnel d'encadrement avez-vous participé?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Celui tenu en 2005</li> <li>• Celui tenu en 2006</li> <li>• Vous avez participé aux deux concours</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	<p>74 % 12 % 14 % 0 %</p>	<p>59 % 25 % 14 % 2 %</p>
<p>À quelle date, avez-vous été nommé à un emploi de cadre, classe 4?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2005</li> <li>• 2006</li> <li>• 2007</li> <li>• 2008</li> </ul>	<p>29 % 32 % 30 % 9 %</p>	<p>N/A N/A N/A N/A</p>



## ANNEXE 2 : TABLEAU DES RÉSULTATS DU SONDAGE, PAR OBJECTIFS, POUR LES GESTIONNAIRES DES CLASSES 2 ET 3

Satisfaction	Gestionnaires, classes 2 et 3
<p>Avant l'entrevue d'embauche des candidats, vous a-t-on fourni des documents afin de vous aider à bien sélectionner les candidats à rencontrer en entrevue?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul> <p>Si oui, par qui les avez-vous obtenus?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La direction des ressources humaines de votre ministère ou organisme</li> <li>• Le Centre de services partagés du Québec</li> </ul> <p>Si oui, quelle est la nature de ces documents?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profil professionnel des candidats</li> <li>• Curriculum vitae des candidats</li> <li>• Autres</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	<p>52 % 41 % 7 %</p> <p>97 % 3 %</p> <p>32 % 59 % 6 % 3 %</p>
<p>À la suite des concours interministériels de promotion visant la classe 4 du personnel d'encadrement, au moment où vous avez eu à pourvoir à un emploi de cadre, classe 4, quelles informations la direction des ressources humaines de votre ministère ou organisme vous a-t-elle fournies?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une liste de tous les candidats sur la liste interministérielle de déclaration d'aptitudes de cadres, classe 4</li> <li>• Une liste contenant uniquement les noms des candidats de votre ministère ou organisme qui ont été déclarés aptes</li> <li>• Une liste contenant les noms des candidats déclarés aptes possédant un profil professionnel correspondant aux exigences de l'emploi</li> <li>• Vous n'avez rien reçu de votre direction des ressources humaines</li> </ul>	<p>20 %* 47 %* 26 %* 12 %*</p>
<p>Est-ce qu'à ce jour, les concours de promotion interministériels visant la classe 4 du personnel d'encadrement ont répondu à vos besoins en ce qui a trait à la dotation des emplois de cadre, classe 4?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	<p>86 % 12 % 2 %</p>

\* Les répondants avaient la possibilité de sélectionner plusieurs réponses.

<b>Satisfaction (suite)</b>	<b>Gestionnaires, classes 2 et 3</b>
<p>Quel ou quels modes de dotation répondraient le mieux à vos besoins?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concours de promotion ministériel</li> <li>• Concours de recrutement interministériel</li> <li>• Programme de relève</li> <li>• Réserve de candidatures suivie de concours spécifiques pour l'emploi mis sur pied par le ministère concerné</li> <li>• Concours de recrutement ministériel</li> <li>• Autres</li> </ul>	<p>59 %*</p> <p>37 %*</p> <p>34 %*</p> <p>42 %*</p> <p>12 %*</p> <p>2 %*</p>

<b>Sélection au mérite</b> <b>1) Procédure d'évaluation</b>	<b>Gestionnaires, classes 2 et 3</b>
<p>Avez-vous confiance en la procédure d'évaluation utilisée pour déclarer aptes les candidats, c'est-à-dire l'évaluation des habiletés fonctionnelles de gestion et l'évaluation des habiletés relationnelles de gestion?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Totalemment confiance</li> <li>• Assez confiance</li> <li>• Peu confiance</li> <li>• Pas du tout confiance</li> </ul>	<p>3 %</p> <p>48 %</p> <p>46 %</p> <p>3 %</p>
<p>Est-ce que, selon vous, la procédure d'évaluation utilisée lors des concours interministériels de promotion visant la classe 4 du personnel d'encadrement est appropriée aux emplois à pourvoir?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	<p>36 %</p> <p>56 %</p> <p>8 %</p>
<p>Est-ce que, selon vous, cette procédure évalue tous les critères essentiels aux emplois offerts par votre ministère ou organisme?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	<p>23 %</p> <p>70 %</p> <p>7 %</p>

\* Les répondants avaient la possibilité de sélectionner plusieurs réponses.

<p style="text-align: center;"><b>Sélection au mérite</b></p> <p><b>1) Procédure d'évaluation (suite)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Gestionnaires, classes 2 et 3</b></p>
<p>Cocher les critères que vous avez évalués lors d'entrevues?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissances</li> <li>• Expériences</li> <li>• Aptitudes</li> <li>• Intérêt</li> <li>• Motivation</li> <li>• Je n'ai évalué aucun de ces critères</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	<p style="text-align: right;">68 %*</p> <p style="text-align: right;">54 %*</p> <p style="text-align: right;">55 %*</p> <p style="text-align: right;">46 %*</p> <p style="text-align: right;">40 %*</p> <p style="text-align: right;">0 %*</p> <p style="text-align: right;">2 %*</p>
<p>Selon vous, à quelle fréquence devrait-on faire ce type de concours interministériels?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jamais</li> <li>• 1 fois par année</li> <li>• 1 fois tous les 2 ans</li> <li>• 1 fois tous les 5 ans</li> <li>• Autres</li> </ul>	<p style="text-align: right;">18 %</p> <p style="text-align: right;">12 %</p> <p style="text-align: right;">46 %</p> <p style="text-align: right;">6 %</p> <p style="text-align: right;">18 %</p>

<p style="text-align: center;"><b>Sélection au mérite</b></p> <p><b>2) Processus de sélection</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Gestionnaires, classes 2 et 3</b></p>
<p>Avez-vous demandé du soutien à votre direction des ressources humaines afin qu'elle vous aide à sélectionner les candidats à rencontrer en entrevue?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	<p style="text-align: right;">51 %</p> <p style="text-align: right;">47 %</p> <p style="text-align: right;">2 %</p>

\* Les répondants avaient la possibilité de sélectionner plusieurs réponses.

<p style="text-align: center;"><b>Sélection au mérite</b></p> <p><b>2) Processus de sélection (suite)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Gestionnaires, classes 2 et 3</b></p>
<p>Depuis l'entrée en vigueur des listes de déclaration d'aptitudes interministérielles visant la classe 4 du personnel d'encadrement, avez-vous procédé à la nomination d'un ou de plusieurs cadres, classe 4?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui, à partir des listes interministérielles de déclaration d'aptitudes</li> <li>• Oui, à partir d'autres listes de déclaration d'aptitudes</li> <li>• Oui, à partir des listes interministérielles de déclaration d'aptitudes et d'autres listes de déclaration d'aptitudes</li> <li>• Non</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul> <p>Si la réponse est oui, à partir d'autres listes de déclaration d'aptitudes, est-ce une liste de déclaration d'aptitudes émise à la suite :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D'un concours de recrutement</li> <li>• D'un concours de promotion</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul> <p>Si la réponse est oui, à partir des listes interministérielles de déclaration d'aptitudes et d'autres listes de déclaration d'aptitudes, est-ce une autre liste de déclaration d'aptitudes émise à la suite :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D'un concours de recrutement</li> <li>• D'un concours de promotion</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	<p style="text-align: right;">28 %</p> <p style="text-align: right;">5 %</p> <p style="text-align: right;">5 %</p> <p style="text-align: right;">58 %</p> <p style="text-align: right;">4 %</p> <p style="text-align: right;">0 %</p> <p style="text-align: right;">90 %</p> <p style="text-align: right;">10 %</p> <p style="text-align: right;">30 %</p> <p style="text-align: right;">70 %</p> <p style="text-align: right;">0 %</p>
<p>À quelles autres informations, auriez-vous désiré avoir accès pour l'entrevue?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curriculum vitae des candidats</li> <li>• Résultats des candidats aux concours interministériels de promotion visant la classe 4 du personnel d'encadrement</li> <li>• Références professionnelles</li> <li>• Évaluation de rendement</li> <li>• Autres</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	<p style="text-align: right;">44 %*</p> <p style="text-align: right;">38 %*</p> <p style="text-align: right;">44 %*</p> <p style="text-align: right;">58 %*</p> <p style="text-align: right;">3 %*</p> <p style="text-align: right;">9 %*</p>

\* Les répondants avaient la possibilité de sélectionner plusieurs réponses.

<p style="text-align: center;"><b>Sélection au mérite</b></p> <p><b>2) Processus de sélection (suite)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Gestionnaires, classes 2 et 3</b></p>
<p>Sur une échelle de 1 à 10, où 1 correspond à « fortement insatisfait » et 10 correspond à « fortement satisfait », veuillez indiquer votre degré de satisfaction relativement aux concours interministériels de promotion visant la classe 4 du personnel d'encadrement.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Fortement insatisfait</li> <li>• 2</li> <li>• 3</li> <li>• 4</li> <li>• 5</li> <li>• 6</li> <li>• 7</li> <li>• 8</li> <li>• 9</li> <li>• 10 Fortement satisfait</li> </ul>	<p style="text-align: right;">3 %</p> <p style="text-align: right;">2 %</p> <p style="text-align: right;">6 %</p> <p style="text-align: right;">9 %</p> <p style="text-align: right;">12 %</p> <p style="text-align: right;">18 %</p> <p style="text-align: right;">22 %</p> <p style="text-align: right;">22 %</p> <p style="text-align: right;">4 %</p> <p style="text-align: right;">2 %</p>

<p style="text-align: center;"><b>Sélection au mérite</b></p> <p><b>3) Profil professionnel</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Gestionnaires, classes 2 et 3</b></p>
<p>Avez-vous consulté le Profil professionnel des candidats pour un emploi de cadre, classe 4, avant de les rencontrer en entrevue?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul> <p>Si non, pourquoi?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vous ne connaissiez pas cet outil</li> <li>• Cela ne vous aurait pas été utile car vous avez uniquement rencontré en entrevue des gens que vous connaissiez</li> <li>• Vous déteniez déjà les informations sur le candidat</li> <li>• Autres</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul> <p>Si oui, est-ce que le Profil professionnel vous a aidé à choisir le candidat approprié pour l'emploi à pourvoir?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	<p style="text-align: right;">53 %</p> <p style="text-align: right;">42 %</p> <p style="text-align: right;">5 %</p> <p style="text-align: right;">45 %</p> <p style="text-align: right;">16 %</p> <p style="text-align: right;">19 %</p> <p style="text-align: right;">13 %</p> <p style="text-align: right;">7 %</p> <p style="text-align: right;">80 %</p> <p style="text-align: right;">17 %</p> <p style="text-align: right;">3 %</p>

<b>Accès aux emplois</b>	<b>Gestionnaires, classes 2 et 3</b>
<p>Est-ce que, selon vous, les candidats disposent de tous les moyens pour faire valoir leur candidature afin d'accéder à un emploi de cadre, classe 4?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	<p style="text-align: right;">49 % 33 % 18 %</p>
<p>De façon générale, nommez-vous plus souvent des professionnels de votre propre ministère ou organisme à des emplois de cadre, classe 4?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> <li>• Ne sait pas/ne répond pas</li> </ul>	<p style="text-align: right;">86 % 12 % 2 %</p>
<p>Si oui, pourquoi?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconnaissance ministérielle ou organisationnelle</li> <li>• Besoin de cadres de contenu</li> <li>• Façon de procéder plus rapidement</li> </ul>	<p style="text-align: right;">74 %* 60 %* 9 %*</p>
<p>Quels moyens ont été utilisés pour faire connaître les emplois de cadre, classe 4, disponibles dans votre direction?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Affichage de l'emploi à l'intérieur de la direction</li> <li>• Affichage de l'emploi dans tout le ministère ou organisme</li> <li>• Affichage de l'emploi sur l'intranet ministériel ou organisationnel</li> <li>• Affichage de l'emploi sur l'intranet gouvernemental</li> <li>• Aucun affichage, l'offre est faite directement aux personnes que l'on désire voir en entrevue</li> <li>• Envois personnalisés</li> </ul>	<p style="text-align: right;">26 %* 50 %* 52 %* 18 %* 21 %* 11 %*</p>

<b>Données démographiques</b>	<b>Gestionnaires, classes 2 et 3</b>
<p>Êtes-vous un homme ou une femme?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Homme</li> <li>• Femme</li> </ul>	<p style="text-align: right;">74 % 26 %</p>

\* Les répondants avaient la possibilité de sélectionner plusieurs réponses.

Données démographiques (suite)	Gestionnaires, classes 2 et 3
<p>À quel groupe d'âge, appartenez-vous?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moins de 35 ans</li> <li>• 36 à 45 ans</li> <li>• 46 à 49 ans</li> <li>• 50 à 60 ans</li> <li>• 61 ans et plus</li> </ul>	<p>1 % 17 % 18 % 64 % 0 %</p>
<p>Quelle est votre classe d'emplois?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre, classe 2</li> <li>• Cadre, classe 3</li> </ul>	<p>33 % 67 %</p>
<p>Combien d'employés compte le ministère ou l'organisme pour lequel vous travaillez présentement?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moins de 50</li> <li>• Entre 51 et 500</li> <li>• Entre 501 et 2 000</li> <li>• Plus de 2 001</li> </ul>	<p>8 % 29 % 29 % 34 %</p>
<p>Avez-vous accédé à un premier emploi de cadre dans le ministère ou l'organisme où vous travaillez présentement?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> </ul>	<p>64 % 36 %</p>
<p>Avez-vous toujours été cadre pour le même ministère ou organisme?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> </ul>	<p>59 % 41 %</p>