

Commission de la fonction publique

**RAPPORT DE VÉRIFICATION
SUR LES PROMOTIONS SANS CONCOURS**

AVRIL 2011

Rédaction

Isabelle Pageot
Ginette Thiffault

Sous la supervision de
Danielle Beaulieu, chef d'équipe
Anne Gosselin, directrice de la vérification,
des études et des enquêtes

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

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

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

Dépôt légal – 2011
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada
ISBN 978-2-550-61485-2 (version imprimée)
ISBN 978-2-550-61486-9 (version PDF)

Gouvernement du Québec, 2011

TABLE DES MATIÈRES

FAITS SAILLANTS	1
1. INTRODUCTION	5
2. OBJECTIF ET PORTÉE	6
2.1 Objectif	6
2.2 Portée	7
3. CADRE NORMATIF DE LA PROMOTION SANS CONCOURS.....	9
4. RÉSULTATS	12
4.1 Vue d'ensemble des promotions sans concours vérifiées.....	12
4.2 Sommaire des résultats.....	15
4.3 Vérification de l'admissibilité des candidats	19
4.4 Respect des six conditions du Règlement sur la promotion sans concours	20
4.4.1 Enrichissement des tâches principales et habituelles	20
4.4.2 Compétences similaires exigées pour l'emploi initial et l'emploi réévalué.....	23
4.4.3 Classement conforme au niveau de l'emploi avant sa réévaluation	24
4.4.4 Emploi occupé depuis au moins un an avant la date de la réévaluation.....	25
4.4.5 Responsabilités de direction de personnel non introduites pour une première fois	26
4.4.6 Première vérification d'aptitudes au regard de l'emploi réévalué	28
4.5 Respect des conditions relatives à la vérification des aptitudes	28
4.5.1 Prépondérance à la vérification des habiletés de base et utilisation des moyens d'évaluation appropriés	29
4.5.2 Pondération de l'examen oral.....	33

4.5.3	Accession à une classe d'emplois principale, volet spécialiste.....	35
4.5.4	Respect des seuils de passage	37
4.5.5	Exclusion des supérieurs immédiat et hiérarchique.....	41
4.6	Pratiques recommandées relatives à la vérification des aptitudes.....	44
4.6.1	Moyens d'évaluation.....	44
4.6.2	Composition du comité d'évaluation	47
4.6.3	Transfert de résultats	48
4.7	Dossier ministériel.....	51
4.8	Autres constats.....	55
5.	CONCLUSION.....	59
6.	COMMENTAIRES DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR.....	61
7.	RÉSUMÉ DES COMMENTAIRES DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC	65
8.	RÉSUMÉ DES COMMENTAIRES DES MINISTÈRES ET ORGANISMES VÉRIFIÉS.....	67
	ANNEXE.....	73

Sigles utilisés dans ce rapport

ANQ	Assemblée nationale du Québec
CSPQ	Centre de services partagés du Québec
CNT	Commission des normes du travail
CTQ	Commission des transports du Québec
ÉNAP	École nationale d'administration publique
FADQ	La Financière agricole du Québec
LDA	Liste de déclaration d'aptitudes
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation
MFQ	Ministère des Finances du Québec
MRI	Ministère des Relations internationales
MDEIE	Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
MTO	Ministère du Tourisme
PSC	Promotion sans concours
RAMQ	Régie de l'assurance maladie du Québec
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor

FAITS SAILLANTS

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

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

La présente vérification visait à s'assurer que les promotions sans concours ont été accordées en conformité avec le cadre normatif et en tenant compte des bonnes pratiques. Elle couvre les années financières 2007-2008 et 2008-2009. Menée auprès de 10 ministères et organismes, 148 dossiers ont été examinés, soit la totalité de leurs promotions sans concours pour ces 2 années.

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

La vérification a porté sur les 5 volets suivants.

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

- L'application des 6 conditions du *Règlement sur la promotion sans concours* (Règlement), où la Commission a constaté 20 dérogations; la condition la moins respectée est l'enrichissement des tâches principales et habituelles.
- La vérification des aptitudes au regard des conditions prescrites par l'acte de délégation et par le *Guide d'application de la promotion sans concours* (Guide d'application), où la Commission a relevé 28 situations de non-conformité, principalement lorsque les seuils de passage des examens du Centre de services partagés du Québec (CSPQ) n'étaient pas respectés.
- Les pratiques recommandées concernant la vérification des aptitudes prescrites par l'acte de délégation et par le Guide d'application. La Commission a constaté que celles-ci n'étaient pas toujours appliquées adéquatement ou étaient parfois mal interprétées au regard, notamment, du guide d'évaluation, du comité d'évaluation et des transferts de résultats.
- La documentation du dossier ministériel, où la Commission a relevé que bon nombre de documents étaient absents ou incomplets, ce qui met en péril la qualité et la transparence du processus de promotion sans concours.

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

Les lacunes constatées démontrent que la formation du personnel des directions des ressources humaines en matière de promotion sans concours doit être améliorée. C'est pourquoi la Commission est d'avis qu'il serait nécessaire que le Secrétariat du Conseil du trésor offre une nouvelle formation aux délégataires, car la dernière formation remonte à près de 10 ans.

La Commission recommande au Secrétariat du Conseil du trésor :

- de fixer une pondération maximale pour l'examen oral dans les dossiers de promotion sans concours;
- de fixer un seuil de passage minimal pour les examens oraux tenus en promotion sans concours;
- de clarifier si le transfert d'un résultat d'examen se situant sous le seuil de passage recommandé est interdit en tout temps;
- d'offrir une formation aux délégataires pour s'assurer du respect du cadre normatif en tenant compte des bonnes pratiques de la promotion sans concours.

La Commission recommande au Centre de services partagés du Québec :

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

La Commission recommande aux ministères et organismes concernés :

- de s'assurer de l'admissibilité du candidat avant d'amorcer un processus de promotion sans concours;
- de s'assurer que l'enrichissement des tâches principales et habituelles de l'emploi initial provient d'un ajout significatif de tâches ou de mandats, et non d'un changement d'emploi;
- de s'assurer que des compétences similaires sont exigées de façon prépondérante pour l'emploi initial et l'emploi réévalué;
- de s'assurer que le classement de la personne est conforme au niveau de l'emploi avant la réévaluation de ce dernier;

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

1. INTRODUCTION

Dans la fonction publique, la règle générale veut que les fonctionnaires soient promus par voie de concours. Il arrive qu'un fonctionnaire, à la suite de l'enrichissement de ses tâches, voie son emploi réévalué à un niveau supérieur et devienne admissible à une promotion sans concours, selon les règles déterminées par le Conseil du trésor.

Le recours aux promotions sans concours est un sujet qui préoccupe la Commission de la fonction publique (Commission). En 2010, elle a effectué une analyse portant sur le nombre de promotions sans concours accordé annuellement entre le 1^{er} avril 1993 et le 31 mars 2009. Par rapport au total de promotions avec et sans concours, la moyenne alors observée était de 28 % pour ces 16 années.

À la suite des modifications à la *Loi sur la fonction publique* (Loi) en octobre 2000, la délégation relative à la promotion sans concours a été offerte par le SCT à tous les ministères et organismes. Au moment de la vérification, la majorité des ministères et organismes avaient accepté la délégation. De 2002 à 2009, la moyenne du nombre de promotions sans concours sur le total de promotions avec et sans concours s'élevait à 21 %. Par ailleurs, depuis 2005, le recours à la promotion sans concours est en baisse graduelle. Ainsi, la moyenne observée en 2007-2008 et 2008-2009 était de 17 %.

Bien que la tendance d'avoir recours à la promotion sans concours soit à la baisse, la Commission croit que cette pratique doit demeurer une mesure exceptionnelle. Elle considère toujours opportun de vérifier périodiquement si la promotion sans concours se fait dans le respect des règles en vigueur.

2. OBJECTIF ET PORTÉE

2.1 Objectif

L'objectif visé par cette vérification est de s'assurer que les promotions sans concours ont été accordées en conformité avec le cadre normatif tout en tenant compte des bonnes pratiques.

La vérification touche 5 volets : l'admissibilité, le respect du *Règlement sur la promotion sans concours* (Règlement), la vérification des aptitudes au regard des conditions à respecter, la vérification des aptitudes en ce qui a trait aux pratiques recommandées ainsi que la constitution du dossier administratif désigné sous l'appellation de dossier ministériel.

Pour le premier volet, conformément aux exigences de la Loi, il est nécessaire de s'assurer que le candidat répond aux conditions d'admission de la classe de l'emploi réévalué.

Le deuxième volet concerne les 6 conditions prévues au Règlement. Ces conditions doivent être remplies pour obtenir une promotion sans concours.

Le troisième volet porte sur la vérification des aptitudes au regard des conditions à respecter prévues à l'acte de délégation et au *Guide d'application de la promotion sans concours* (Guide d'application). La Commission considère que le non-respect des conditions à respecter constitue un élément à risque qui peut engendrer des situations d'iniquité ou de partialité en matière de gestion des ressources humaines. La Commission s'est aussi intéressée aux dates effectives de promotion des candidats déclarés aptes, et elle aborde ce sujet dans la présente section.

Le quatrième volet porte sur la vérification des aptitudes en ce qui a trait aux pratiques recommandées aussi prévues à l'acte de délégation et au Guide d'application.

Bien qu'il s'agisse d'une pratique recommandée par le Guide d'application, la Commission a jugé bon de présenter dans un volet distinct, le cinquième, la constitution du dossier ministériel, étant donné l'importance qu'elle accorde à la reddition de comptes en gestion de ressources humaines et à la documentation des gestes administratifs. Ce dossier administratif est constitué pour chaque demande de promotion sans concours afin d'en permettre l'analyse, le suivi de gestion et la vérification ultérieure. De plus, selon ce qui est prévu au Guide d'application, les documents importants concernant l'analyse et le traitement d'une demande de promotion sans concours doivent être conservés au dossier des candidats durant au moins 5 ans.

Il convient de noter qu'un même dossier peut être répertorié plus d'une fois s'il s'avère non conforme à plus d'une condition. Par ailleurs, les cas d'échec à la procédure de vérification des aptitudes n'ont pas fait l'objet de vérifications de la part de la Commission.

2.2 Portée

Selon l'information transmise par le SCT, 331 promotions sans concours ont été enregistrées en 2007-2008 chez le personnel régulier dans l'ensemble des ministères et organismes de la fonction publique, soit 18 % de toutes les promotions accordées (1 872).

En 2008-2009, il s'agissait de 404 promotions sans concours chez le personnel régulier, soit 17 % de toutes les promotions accordées (2 376).

Bref, 735 promotions sans concours ont été accordées sur un total de 4 248 promotions enregistrées, ce qui représente 17 % de toutes les promotions accordées au cours de ces 2 années.

Afin de mener à bien les travaux, les principaux critères qui ont été considérés pour déterminer le choix des 10 ministères et organismes vérifiés ont été les suivants :

- des ministères et organismes dont la part de promotions sans concours, par rapport au total des promotions avec et sans concours, est égale ou supérieure à la moyenne de 17 % des années financières 2007-2008 et 2008-2009;
- la taille de l'organisation (500 employés et moins, 501 à 1 000 employés et plus de 1 000 employés);
- un nombre égal de ministères et d'organismes.

La Commission a procédé à la vérification de la totalité des promotions sans concours effectuées en 2007-2008 et 2008-2009 par les organisations retenues, soit 148 dossiers. Dans ce rapport, le terme dossier correspond à une promotion sans concours.

Les ministères et organismes retenus pour la présente vérification sont les suivants :

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

3. CADRE NORMATIF DE LA PROMOTION SANS CONCOURS

Selon l'article 42 de la *Loi sur la fonction publique* :

« Les fonctionnaires sont recrutés et promus par voie de concours.

« Cependant, le fonctionnaire dont l'emploi est réévalué à un niveau supérieur peut être promu sans concours, selon les normes que le Conseil du trésor détermine par règlement, s'il rencontre les conditions d'admission de la classe de l'emploi ainsi réévalué et s'il est déclaré apte par le président du Conseil. [...] »

L'article 1 du *Règlement sur la promotion sans concours* prévoit aussi que :

« Le présent règlement s'applique à toute promotion sans concours d'une personne à la suite de la réévaluation à un niveau supérieur de son emploi. »

Pour bénéficier d'une promotion sans concours, il faut satisfaire aux 6 conditions prévues à l'article 2 du Règlement, et qui se lisent comme suit :

« La réévaluation d'un emploi à un niveau supérieur peut permettre la promotion sans concours d'une personne lorsque toutes les conditions suivantes sont remplies :

- 1° la réévaluation de l'emploi de cette personne est en tout ou en partie le résultat d'un enrichissement des tâches principales et habituelles de l'emploi;
- 2° l'emploi réévalué nécessite de façon prépondérante le même type de compétence qui était requis dans le domaine d'activités professionnelles où cette personne exerçait l'emploi avant sa réévaluation;

- 3° le classement de cette personne est conforme au niveau de l'emploi avant sa réévaluation;
- 4° cette personne occupe l'emploi ayant fait l'objet de la réévaluation depuis au moins un an avant la date de cette réévaluation;
- 5° des responsabilités de direction de personnel n'ont pas été introduites pour une première fois dans les tâches de cette personne lors de la réévaluation de l'emploi;
- 6° cette personne n'a pas, dans le cadre d'une promotion sans concours, déjà fait l'objet d'une vérification d'aptitudes en regard de l'emploi réévalué. »

Depuis 2001, la délégation des promotions sans concours est offerte par le SCT à tous les ministères et organismes. Cette délégation donne le pouvoir au sous-ministre ou au dirigeant d'organisme de déclarer aptes les candidats en lieu et place du président du Conseil du trésor. Cette délégation doit s'exercer conformément à la Loi, dans le respect des conditions inscrites au Règlement et conformément aux modalités prévues à l'acte de délégation.

Ainsi, l'acte de délégation précise les engagements du délégataire, soit :

- accorder une valeur prépondérante à l'évaluation des habiletés de base;
- exclure du processus de la vérification des aptitudes les supérieurs immédiat et hiérarchique de la personne visée;
- considérer les pratiques en usage au SCT dans l'analyse des demandes de vérification des aptitudes.

Dans ce contexte, le SCT a élaboré, en 2001, le Guide d'application à l'intention des ministères et organismes et donné une formation à cet effet.

En 2007, le SCT a mis à jour ce guide sur lequel s'appuie notamment cette vérification. Il comporte deux sections dont la première concerne le Règlement et son application. Quant à la deuxième, elle porte sur les orientations concernant la vérification des aptitudes, soit les conditions à respecter et les pratiques recommandées incluant la constitution du dossier administratif désigné sous l'appellation de dossier ministériel.

4. RÉSULTATS

4.1 Vue d'ensemble des promotions sans concours vérifiées

Tableau 1

Pourcentage de promotions sans concours par rapport au total des promotions accordées par les 10 ministères et organismes vérifiés, en 2007-2008 et 2008-2009

Ministères et organismes	Nombre de promotions sans concours	Nombre de promotions sans et avec concours	Pourcentage de promotions sans concours par rapport au total des promotions
ANQ	16	30	53 %
CNT	13	31	42 %
CTQ	4	12	33 %
FADQ	8	26	31 %
MAPAQ	21	64	33 %
MFQ	35	65	54 %
MRI	4	15	27 %
MDEIE	14	48	29 %
MTO	9	22	41 %
RAMQ	24	139	17 %
Total des dix M/O sélectionnés	148	452	33 %
Autres M/O	587	3 796	15 %
Total	735	4 248	17 %

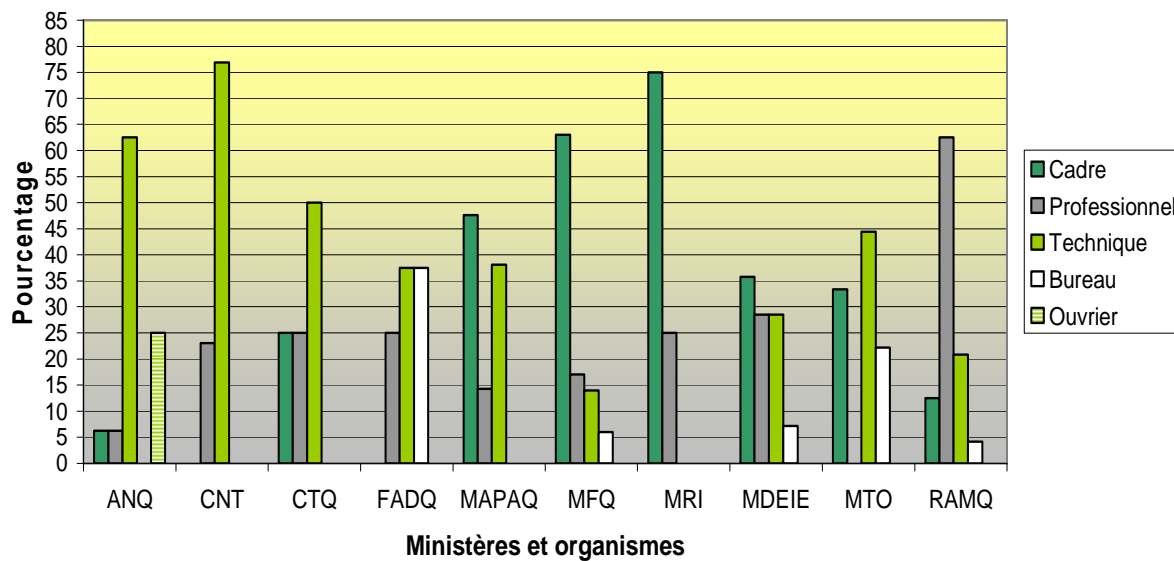
Constats

La Commission a constaté que, dans 4 organisations, la promotion sans concours représente plus de 40 % du total des promotions avec et sans concours. Il s'agit du MFQ (54 %), de l'ANQ (53 %), de la CNT (42 %) et du MTO (41 %).

La Commission considère qu'une proportion aussi importante de promotions sans concours peut susciter certaines appréhensions, notamment auprès de candidats qui postulent à des concours. Ceux-ci peuvent avoir l'impression que l'accès aux promotions dans la fonction publique est limité. Qui plus est, cela peut laisser percevoir des cas de favoritisme. La Commission considère cette situation préoccupante, car la promotion sans concours doit être une mesure exceptionnelle.

Graphique 1

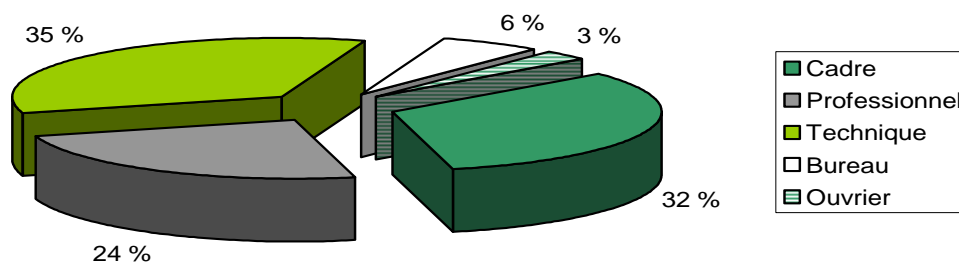
**Répartition des promotions sans concours,
par catégorie d'emplois et par ministère et organisme vérifiés,
en 2007-2008 et 2008-2009**



Ce graphique permet de constater que, pour certains ministères et organismes, c'est dans la catégorie d'emplois du personnel technique qu'il y a eu le plus grand nombre de promotions sans concours. C'est le cas, par exemple, à l'ANQ, dans 10 dossiers sur 16 (63 %), à la CNT, dans 10 dossiers sur 13 (77 %), à la CTQ, dans 2 dossiers sur 4 (50 %) et au MTO, dans 4 dossiers sur 9 (44 %). En ce qui concerne la catégorie du personnel professionnel, c'est à la RAMQ que l'on a compté le plus de promotions sans concours, soit 15 dossiers sur 24 (63 %). Quant au personnel d'encadrement, c'est au MAPAQ, 10 dossiers sur 21 (48 %), au MFQ, 22 dossiers sur 35 (63 %) et au MRI, 3 dossiers sur 4 (75 %), que l'on a retrouvé le plus grand nombre de promotions sans concours.

Graphique 2

**Répartition des promotions sans concours vérifiées,
par catégorie d'emplois, en 2007-2008 et 2008-2009**



Ainsi, pour l'ensemble des ministères et organismes vérifiés, c'est dans la catégorie du personnel technique que l'on a décelé le plus de promotions sans concours. Cette catégorie représente 51 dossiers sur 148, ou 35 % de l'ensemble des promotions. La catégorie du personnel d'encadrement suit de près avec 48 dossiers sur 148, soit 32 % de l'ensemble des promotions.

4.2 Sommaire des résultats

L'analyse des 148 dossiers de promotions sans concours a été effectuée au regard de l'admissibilité, du Règlement ainsi que des conditions à respecter de l'acte de délégation et du Guide d'application en matière de vérification des aptitudes. Elle a permis de constater que les exigences autorisant la promotion, telles qu'elles sont prescrites, n'ont pas toujours été respectées.

Le tableau qui suit présente le nombre de situations de non-conformité, ainsi que le nombre et le pourcentage de promotions sans concours présentant des situations de non-conformité en fonction des aspects vérifiés.

Tableau 2

Sommaire des situations de non-conformité, en 2007-2008 et 2008-2009

Ministères et organismes	ANQ	CNT	CTQ	FADQ	MAPAQ	MFQ	MRI	MDEIE	MTO	RAMQ	TOTAL
Admissibilité à la nouvelle classe d'emplois	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1
Six conditions du Règlement sur la promotion sans concours											
Enrichissement des tâches	3	-	-	-	1	2	-	2	-	1	9
Compétences similaires	-	-	-	-	-	1	-	-	1	-	2
Classement conforme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Emploi occupé depuis au moins un an	-	-	-	-	-	1	-	2	-	-	3
Responsabilités de direction	-	-	-	1	1	1	-	-	2	-	5
Première vérification d'aptitudes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sous-total	3	-	-	1	2	5	-	4	3	2	20
Conditions à respecter de l'acte de délégation et du Guide d'application											
Prépondérance à la vérification des habiletés de base et utilisation des moyens d'évaluation appropriés	-	-	1	-	2	-	-	-	-	-	3
Accession à une classe d'emplois principale, spécialiste	-	-	-	2	-	1	-	-	-	-	3
Respect des seuils de passage	-	-	-	1	3	13	-	3	-	-	20
Exclusion des supérieurs immédiat et hiérarchique	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Promotions rétroactives	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	2
Sous-total	-	-	1	3	5	14	2	3	-	-	28
Total des situations de non-conformité	3	-	1	4	7	19	2	7	4	2	49
Nombre de PSC présentant des situations de non-conformité sur le total de PSC	3/16	0/13	1/4	3/8	4/21	11/35	2/4	6/14	2/9	1/24	33/148
Pourcentage de PSC présentant des situations de non-conformité	19 %	-	25 %	38 %	19 %	31 %	50 %	43 %	22 %	4 %	22 %

Dans l'ensemble du processus de promotion sans concours, la Commission a décelé 49 situations de non-conformité dans 33 dossiers. Globalement, 22 % des dossiers vérifiés dérogeaient au cadre normatif.

La Commission souligne qu'il n'y avait aucun cas de non-conformité au cadre normatif dans les promotions sans concours de la CNT.

Après avoir vérifié l'admissibilité des candidats à la classe de l'emploi réévalué, la Commission a identifié un cas de non-conformité au MTO.

Le respect des 6 conditions du Règlement a été le deuxième aspect vérifié. Parmi les 20 situations non conformes identifiées, l'enrichissement des tâches est la condition la moins respectée. Il est à noter que la CNT, la CTQ et le MRI ont respecté intégralement le Règlement.

Quant aux conditions à respecter prévues à l'acte de délégation, la Commission a identifié 28 situations non conformes incluant 2 promotions rétroactives au regard de la vérification des aptitudes.

De toute évidence, le respect des seuils de passage a été la condition de l'acte de délégation la moins respectée. En effet, à 20 reprises, les seuils de passage des examens du CSPQ ont été modifiés à la hausse comme à la baisse, ce qui est interdit dans la promotion sans concours. La modification des seuils de passage a d'ailleurs eu une incidence majeure sur certaines déclarations d'aptitudes, voire sur la validité intrinsèque de la promotion des candidats. Ainsi, 5 modifications de seuils de passage aux examens, dans 3 promotions sans concours, ont eu un effet déterminant sur la validité du processus puisqu'elles ont permis à des candidats en situation d'échec d'accéder à une promotion, alors qu'ils n'auraient pas dû en bénéficier. Les 15 autres situations, où le seuil de passage a été modifié, ont aussi fait l'objet de la même analyse et, dans ces cas, la Commission a conclu qu'en dépit de la non-conformité, cela ne portait pas atteinte à la validité du processus de promotion sans concours et à celle de la promotion des candidats concernés.

Toutefois, ce constat doit être mis en perspective puisque la Commission n'a analysé que les dossiers de réussite au processus de promotion sans concours, les dossiers d'échec n'ayant pas été sélectionnés pour cette vérification. En conséquence, l'effet du rehaussement des seuils de passage n'a pas été complètement mesuré, et il est possible qu'il ait parfois conduit à l'échec d'un candidat.

La Commission a donc soustrait, dans le tableau 3, certaines situations de non-conformité pour ne conserver que les dossiers où la modification du seuil de passage a eu une incidence majeure sur la validité du processus de promotion sans concours. Dans ce même ordre d'idées, 2 dossiers pour lesquels il y a eu une promotion rétroactive ont aussi été soustraits, compte tenu du fait que la validité du processus de promotion n'était pas entachée irrémédiablement. Ainsi, des 148 promotions sans concours vérifiées, 25 (17 %) n'auraient pas dû être accordées parce que la nature de l'irrégularité constatée altérerait fondamentalement le processus de promotion.

Tableau 3

Nombre de promotions sans concours présentant des situations de non-conformité et de promotions sans concours qui n'auraient pas dû être accordées, en 2007-2008 et 2008-2009

Ministères et organismes	ANQ	CNT	CTQ	FADQ	MAPAQ	MFQ	MRI	MDEIE	MTO	RAMQ	TOTAL
Nombre de PSC présentant des situations de non-conformité sur le total de PSC	3/16	0/13	1/4	3/8	4/21	11/35	2/4	6/14	2/9	1/24	33/148
Nombre de PSC qui n'auraient pas dû être accordées	3/16	0/13	1/4	3/8	4/21	8/35	0/4	3/14	2/9	1/24	25/148
Pourcentage de PSC qui n'auraient pas dû être accordées	19 %	-	25 %	38 %	19 %	20 %	-	21 %	22 %	4 %	17 %

C'est au MFQ que la Commission a constaté le plus grand nombre de promotions sans concours qui n'auraient pas dû être accordées, soit 8 dossiers.

Deux organismes présentent les pourcentages les plus élevés de promotions sans concours qui n'auraient pas dû être accordées, soit la FADQ (3 sur 8, soit 38 %) et la CTQ (1 sur 4, soit 25 %).

La Commission a aussi découvert que plusieurs pratiques recommandées concernant la vérification des aptitudes n'ont pas été suivies. Elle soulève aussi des manquements importants dans la documentation des dossiers.

Il convient de noter que chacun des thèmes vérifiés est repris et expliqué dans sa section respective. On y présente les 49 situations de non-conformité puisque la Commission considère important de respecter intégralement le cadre normatif.

4.3 Vérification de l'admissibilité des candidats

L'admissibilité constitue le premier volet vérifié par la Commission. Pour qu'une promotion sans concours soit légale, la Loi prévoit que le candidat doit remplir les conditions d'admissibilité, notamment la scolarité et l'expérience requises pour accéder à la classe d'emplois visée.

Constat

Tableau 4

Vérification de l'admissibilité

Situations de non-conformité											
Ministères et organismes	ANQ	CNT	CTQ	FADQ	MAPAQ	MFQ	MRI	MDEIE	MTO	RAMQ	TOTAL
Admissibilité à la nouvelle classe d'emplois	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1

La Commission a relevé un seul dossier sur 148 où l'admissibilité n'a pas été respectée. En effet, au MTO, la personne ne possédait pas 10 ans d'expérience comme technicien en administration, classe nominale, expérience qui était nécessaire pour accéder à la classe principale de technicien en administration.

À ce sujet, la Commission déplore que la direction des ressources humaines concernée n'ait pas vérifié adéquatement l'admissibilité du candidat, alors qu'elle a en main toute l'information nécessaire.

Recommandation

Recommandation 1

La Commission recommande au ministère concerné de s'assurer de l'admissibilité du candidat avant d'amorcer un processus de promotion sans concours.

4.4 Respect des six conditions du *Règlement sur la promotion sans concours*

Le respect des 6 conditions du Règlement est le second volet de cette vérification.

Chaque condition est reprise individuellement et des constats sont émis; un même dossier peut être répertorié plus d'une fois.

4.4.1 Enrichissement des tâches principales et habituelles

Pour être conforme, l'enrichissement doit provenir d'un ajout de tâches ou de mandats à l'emploi initial dont le candidat est le titulaire. Il ne doit donc pas s'agir d'un changement d'emploi, car il faut conserver une partie significative des tâches exercées avant l'enrichissement de l'emploi. De plus, la raison d'être de l'emploi ne devrait pas être modifiée de façon importante à la suite de la réévaluation de celui-ci.

Constat

Tableau 5

Enrichissement des tâches principales et habituelles

Situations de non-conformité											
Ministères et organismes	ANQ	CNT	CTQ	FADQ	MAPAQ	MFQ	MRI	MDEIE	MTO	RAMQ	TOTAL
Enrichissement des tâches principales et habituelles	3	-	-	-	1	2	-	2	-	1	9

La Commission constate que l'enrichissement n'était pas conforme dans 9 dossiers sur 148. Cette condition, qui constitue un élément central donnant lieu à la promotion sans concours, est la condition du Règlement la moins respectée. Voici les motifs amenant la Commission à conclure à son non-respect.

- Absence de documentation justifiant une promotion sans concours (un dossier). Au MDEIE, la Commission a considéré non conforme un dossier de cadre, pour lequel le Ministère n'a fourni aucune documentation justifiant cette promotion sans concours. Qui plus est, les représentants du Ministère ont admis que ce dossier ne constituait pas en soi une promotion sans concours. Il s'agit d'une personne qui a muté au MDEIE avec un classement de cadre et qui a obtenu une promotion sans concours à un niveau supérieur, après quelques semaines seulement. Puisque la personne avait réussi un concours de cadre du niveau supérieur, on a procédé à un transfert de résultats afin de lui accorder cette promotion sans concours. La Commission considère que le Ministère a dénaturé la promotion sans concours en l'utilisant comme mesure d'attraction. L'emploi était vacant avant la mutation et aurait dû faire l'objet d'un concours en bonne et due forme.

- Absence d'enrichissement de l'emploi occupé par le titulaire (un dossier). Au MAPAQ, un cadre a été promu à un niveau supérieur, au poste de son supérieur immédiat dont il avait occupé les fonctions par intérim depuis son départ. Il ne pouvait donc être considéré pour une promotion sans concours puisqu'il n'était pas le titulaire de l'emploi réévalué. Dans ce cas, il aurait dû y avoir un concours.
- Nouvel emploi, car peu de tâches initiales ont été conservées, ce qui ne permet pas de conclure qu'il s'agit du même emploi (3 dossiers). Au MFQ, un opérateur en informatique a été promu technicien en informatique et un technicien en administration est devenu analyste de l'informatique et des procédés administratifs. Au MDEIE, un emploi d'agent de secrétariat, classe I a été transformé en emploi de technicien en administration, classe nominale.
- Promotion sur un emploi déjà enrichi (un dossier). À la RAMQ, un emploi de technicien en arts appliqués et graphiques a été réévalué à la classe d'emplois d'agent d'information (graphiste). L'enrichissement invoqué était survenu pendant la période où la personne était occasionnelle, ce qui ne peut être considéré dans une promotion sans concours.
- Non-respect de la directive de classification lors de la réévaluation de l'emploi (3 dossiers). À l'ANQ, 3 manutentionnaires ont été promus à la classe principale, volet spécialiste, dans une classe d'emplois où ce volet n'existe pas.

Il faut rappeler que la réévaluation du niveau d'un emploi doit se faire en fonction des tâches à effectuer, et non en fonction des connaissances et de la compétence de la personne qui occupe l'emploi. Les directions des ressources humaines doivent assumer leurs responsabilités afin que les emplois ne soient pas surévalués. La demande de promotion sans concours doit être bien documentée afin que l'enrichissement soit

clairement démontré, car, si celui-ci est absent ou peu démontré, il ne peut y avoir ouverture à une demande de promotion sans concours.

Recommandation

Recommandation 2

La Commission recommande aux ministères et organismes concernés de s'assurer que l'enrichissement des tâches principales et habituelles de l'emploi initial provient d'un ajout significatif de tâches ou de mandats, et non d'un changement d'emploi.

4.4.2 Compétences similaires exigées pour l'emploi initial et l'emploi réévalué

Pour que cette condition soit respectée, il faut que l'emploi soit demeuré dans le même domaine d'activités. Le même type de compétences doit prédominer pour exercer l'emploi initial et l'emploi réévalué.

Constat

Tableau 6

Compétences similaires exigées pour l'emploi initial et l'emploi réévalué

Situations de non-conformité											
Ministères et organismes	ANQ	CNT	CTQ	FADQ	MAPAQ	MFQ	MRI	MDEIE	MTO	RAMQ	TOTAL
Compétences similaires exigées pour l'emploi initial et l'emploi réévalué	-	-	-	-	-	1	-	-	1	-	2

Sur l'ensemble des dossiers, la Commission a trouvé 2 dossiers qui ne répondaient pas à cette condition. Au MTO, un technicien en information est devenu technicien en administration, classe principale, chef d'équipe.

À ce sujet, seul un dossier de la RAMQ a été identifié non conforme, soit le cas d'un technicien en arts appliqués et graphiques promu agent d'information (graphiste). Le candidat possédait déjà une bonne expérience en graphisme lorsqu'il est entré en fonction comme technicien occasionnel. Après le départ de l'agent d'information (graphiste), l'emploi n'a pas été pourvu et le candidat a obtenu un emploi d'agent d'information, toujours à titre occasionnel. Peu de temps après, il réussit un concours de recrutement de techniciens et est nommé à un emploi de technicien, tout en continuant d'exécuter les tâches de professionnel, d'où la non-conformité du classement.

Recommandation

Recommandation 4

La Commission recommande à l'organisme concerné de s'assurer que le classement de la personne est conforme au niveau de l'emploi avant la réévaluation de ce dernier.

4.4.4 Emploi occupé depuis au moins un an avant la date de la réévaluation

Pour que cette condition soit respectée, il faut que le candidat à la promotion sans concours ait occupé son emploi depuis au moins un an avant la date de la réévaluation.

Constat

Tableau 8
Emploi occupé depuis au moins un an avant la date de la réévaluation

Situations de non-conformité											
Ministères et organismes	ANQ	CNT	CTQ	FADQ	MAPAQ	MFQ	MRI	MDEIE	MTO	RAMQ	TOTAL
Emploi occupé depuis au moins un an avant la date de la réévaluation	-	-	-	-	-	1	-	2	-	-	3

La Commission a constaté que 3 dossiers ne répondaient pas à cette condition. Au MFQ, dans un dossier de cadre, une personne est passée à un niveau supérieur, mais occupait l'emploi depuis 11 mois. Dans 2 dossiers au MDEIE, un technicien en administration promu analyste de l'informatique et des procédés administratifs et un cadre promu à un niveau supérieur occupaient l'emploi depuis moins d'un mois.

Recommandation
Recommandation 5

La Commission recommande aux ministères concernés de s'assurer que la personne occupe son emploi depuis au moins un an avant la réévaluation.

4.4.5 Responsabilités de direction de personnel non introduites pour une première fois

Dans le Guide d'application, on inclut dans la notion de responsabilité de direction de personnel, les fonctions de chef d'équipe, de supervision de personnel et de supérieur immédiat. La responsabilité de direction de personnel correspond à la supervision de « [...] une équipe composée d'au moins deux employés réguliers, durant la période visée par la demande. ».

Cette responsabilité ne doit pas être introduite pour la première fois à l'occasion de la promotion sans concours.

Constat

Tableau 9

Responsabilités de direction de personnel non introduites pour une première fois

Situations de non-conformité											
Ministères et organismes	ANQ	CNT	CTQ	FADQ	MAPAQ	MFQ	MRI	MDEIE	MTO	RAMQ	TOTAL
Responsabilités de direction de personnel non introduites pour une première fois	-	-	-	1	1	1	-	-	2	-	5

Cette condition n'a pas été respectée dans les 5 dossiers suivants :

- à la FADQ, un technicien en administration est passé de la classe nominale à la classe principale;
- au MAPAQ, un technicien agricole, classe nominale, a été promu à la classe principale.
- au MFQ, un agent de recherche et de planification socio-économique, niveau expert, a été promu à la catégorie de personnel d'encadrement;
- au MTO, un technicien en information a été promu technicien en administration, classe principale, chef d'équipe, et un technicien en informatique, classe nominale, a accédé à la classe principale;

Dans tous ces cas, il aurait fallu tenir des concours de promotion plutôt que des promotions sans concours, car des responsabilités de direction de personnel ont été introduites pour une première fois.

Recommandation

Recommandation 6

La Commission recommande aux ministères et à l'organisme concernés de s'assurer que des responsabilités de direction de personnel ne sont pas introduites pour une première fois lors de la réévaluation de l'emploi.

4.4.6 Première vérification d'aptitudes au regard de l'emploi réévalué

Une personne ayant déjà échoué à la vérification des aptitudes lors d'une promotion sans concours ne peut faire l'objet d'une nouvelle demande de promotion sans concours pour le même emploi, et ce, sans limite dans le temps. De plus, si la personne subit un échec, elle devrait quitter son emploi réévalué.

À cet égard, aucun cas n'a été décelé.

4.5 Respect des conditions relatives à la vérification des aptitudes

Après avoir considéré le respect du cadre légal et réglementaire, la Commission a poursuivi sa vérification sur les conditions prescrites à l'acte de délégation et reprises au Guide d'application.

En acceptant la délégation de la promotion sans concours, les ministères et organismes se sont engagés à respecter les conditions prescrites dans l'acte de délégation, c'est-à-dire :

- « accorder une valeur prépondérante à la vérification des habiletés de base de la classe d'emplois visée et utiliser les moyens d'évaluation appropriés à cette vérification;

- exclure de la vérification d'aptitudes le supérieur immédiat et le supérieur hiérarchique de la personne visée par cette vérification d'aptitudes. »

Le SCT, dans son Guide d'application, reprend les conditions en y apportant des précisions. Ainsi, il ajoute à la première condition des précisions touchant la pondération de l'examen oral, l'accession à une classe d'emplois principale, volet spécialiste, de même que le respect des seuils de passage recommandés. En ce qui concerne la deuxième condition, il précise qu'elle vise la transparence et l'équité dans la procédure d'évaluation.

4.5.1 Prépondérance à la vérification des habiletés de base et utilisation des moyens d'évaluation appropriés

Dans les promotions sans concours, il importe de s'assurer que les candidats promus possèdent les habiletés de base requises pour la classe d'emplois. Cette mesure vise à s'assurer que les personnes soient compétentes et permet la mobilité éventuelle du personnel de la fonction publique dans une même classe d'emplois, dans un autre service ou une autre organisation.

Comme il est prévu au Guide d'application, les moyens d'évaluation du CSPQ sont des outils à privilégier pour mesurer les habiletés de base, puisqu'ils ont été conçus dans le but d'évaluer des aptitudes générales et communes à plusieurs classes d'emplois. Également, ce sont des outils standardisés qui assurent une cohérence interministérielle. Pour que l'ensemble des examens mesurant les habiletés de base aient une valeur prépondérante, on doit utiliser une pondération de plus de 50 %.

Constats

Tableau 10

Prépondérance à la vérification des habiletés de base et utilisation des moyens d'évaluation appropriés

Situations de non-conformité											
Ministères et organismes	ANQ	CNT	CTQ	FADQ	MAPAQ	MFQ	MRI	MDEIE	MTO	RAMQ	TOTAL
Prépondérance à la vérification des habiletés de base et utilisation des moyens d'évaluation appropriés	-	-	1	-	2	-	-	-	-	-	3

La Commission constate que, généralement, les ministères et organismes ont recours aux examens du CSPQ. En effet, 121 des 148 dossiers (82 %) de promotion sans concours comportaient des outils d'évaluation du CSPQ mesurant des habiletés de base de la classe d'emplois visée. Globalement, des examens écrits du CSPQ ont été administrés à 220 reprises.

Lorsqu'il s'agit d'évaluer les cadres, quelques ministères et organismes font appel à des ressources externes comme l'École nationale d'administration publique (ÉNAP). La Commission a relevé 20 dossiers de promotions sans concours en 2007-2008 et 2008-2009 où l'ÉNAP a administré des examens aux candidats. Les moyens d'évaluation de l'ÉNAP ont servi à mesurer des habiletés de base en gestion, ce qui répond aux conditions de l'acte de délégation. Plus précisément, l'appréciation par simulation de l'ÉNAP fut utilisée pour évaluer des cadres des classes 4 à 1.

Dans un autre dossier, l'ANQ s'est servie d'un outil d'évaluation de type « appréciation par simulation » de l'École nationale de police du Québec pour un cadre. La Commission a constaté que les habiletés évaluées constituaient également des habiletés de base.

Pour 4 dossiers de cadre (MAPAQ, MRI et 2 au MDEIE), les services d'une firme privée ont été retenus. Après analyse des dossiers, la Commission a observé que les habiletés évaluées étaient des habiletés de base requises pour des emplois de cadre.

La Commission a observé aussi que des firmes privées ont administré des tests visant à évaluer la personnalité dans 2 dossiers de cadre, l'un à la CTQ et l'autre au MAPAQ. Dans ces 2 cas, les résultats ont fait l'objet d'un transfert dans le cadre de la promotion sans concours. Ce type d'examen n'est pas un moyen d'évaluation approprié pour une promotion sans concours puisque l'évaluation de traits de la personnalité, – la sociabilité, le contrôle de soi, etc. – ne constituent pas en soi des habiletés de base, mais plutôt des qualités personnelles qui ne peuvent être généralisées à une classe d'emplois. La Commission est d'avis que la CTQ et le MAPAQ auraient dû consulter le CSPQ pour valider cette pratique.

Enfin, dans un autre dossier du MAPAQ, un examen de connaissances spécifiques de l'emploi, élaboré par le Ministère, a été utilisé pour évaluer un technicien, classe nominale. Or, cet examen, parce qu'il ne servait pas à évaluer des habiletés de base requises pour cette classe d'emplois et que ces connaissances étaient trop spécifiques, n'était pas un moyen d'évaluation approprié.

Des 148 dossiers à l'étude, 120 comportaient un examen oral, soit 81 %. La Commission a constaté que 116 de ces examens ont principalement servi à mesurer des habiletés de base. Quant aux 4 autres dossiers, les documents indiquent que les examens oraux ont évalué des habiletés de base, mais l'information quant à leur valeur relative dans la procédure d'évaluation n'est pas précisée. Il s'agit de 4 dossiers du MAPAQ. Compte tenu que le Ministère n'a pu fournir le questionnaire d'entrevue, la Commission ne peut statuer sur l'importance accordée aux habiletés de base dans l'examen oral.

La Commission a aussi noté que 3 dossiers ne comportaient pas des outils d'évaluation appropriés pour mesurer des habiletés de base de façon prépondérante, c'est-à-dire représentant plus de 50 % de la procédure d'évaluation. Il s'agit d'abord d'un dossier de cadre de la CTQ, où un test de personnalité comptait pour 50 % de la procédure d'évaluation. Un test de personnalité a aussi été utilisé au MAPAQ dans un dossier de cadre; il représentait 25 % de la procédure d'évaluation et avait été combiné avec un examen du CSPQ (25 %) et un examen oral (50 %) qui mesurait principalement l'expérience d'encadrement et des connaissances du domaine d'activités professionnelles, ce qui amène la Commission à conclure que la prépondérance des habiletés de base n'était pas respectée. Enfin, dans le dossier de niveau technique du MAPAQ, mentionné précédemment, où un examen de connaissances spécifiques a été utilisé, celui-ci comptait pour 50 % de la procédure.

Recommandation

Recommandation 7

La Commission recommande au ministère et à l'organisme concernés d'accorder la prépondérance à la vérification des habiletés de base et d'utiliser des moyens d'évaluation appropriés.

4.5.2 Pondération de l'examen oral

Dans le Guide d'application, il est mentionné qu'il faut éviter d'accorder à l'examen oral une trop grande importance, puisque celui-ci a plutôt pour but d'évaluer des habiletés spécifiques de l'emploi. Toutefois, le Guide d'application est muet quant à la pondération maximale qui devrait être accordée aux résultats de l'examen oral dans la procédure d'évaluation.

Constats

Des 148 dossiers étudiés, 120 (81 %) comportaient un examen oral. Contrairement à ce qui est mentionné au Guide d'application, les examens oraux recensés dans la vérification mesuraient des habiletés de base et non des habiletés spécifiques de la classe d'emplois, comme on l'a vu dans la section traitant de l'utilisation des moyens d'évaluation.

Des 120 dossiers, un seul ne comportait pas d'indication sur la pondération de l'examen oral. La pondération accordée à ce moyen d'évaluation était présente dans 119 dossiers. Des 119 examens oraux à l'étude, 91 (76 %) représentaient au-delà de 35 % de la procédure d'évaluation et 15 (13 %) d'entre eux représentaient même 50 % et plus de la procédure totale.

La Commission a observé que 11 de ces 15 derniers dossiers concernaient des emplois de cadre. C'est au MAPAQ que cette pratique a été le plus souvent relevée, soit dans 5 dossiers de cadre. L'entrevue a d'ailleurs été le seul moyen d'évaluation pour un dossier de cadre alors qu'il existait un examen écrit conçu par le CSPQ pour le niveau d'encadrement visé.

La Commission constate également que l'examen oral a permis à 11 candidats, qui avaient obtenu un résultat inférieur au seuil de passage habituel aux examens écrits du CSPQ, d'être déclarés aptes grâce à une compensation des résultats obtenus à l'examen oral. Quatre des 11 candidats ont eu un résultat de 20 % ou plus en dessous du seuil de passage recommandé pour l'un ou l'autre des examens mesurant des

habiletés de base. Il s'agit de candidats de la CNT, de la FADQ, du MAPAQ et du MDEIE.

Selon le Guide d'application, la procédure d'évaluation pour la promotion sans concours n'est pas une approche éliminatoire. Toutefois, la Commission est d'avis que l'examen oral ne devrait pas permettre de compenser à outrance des faiblesses concernant des habiletés de base qui ont été mises en lumière dans les examens écrits standardisés du CSPQ. Par exemple, la Commission a constaté que, dans un dossier du MAPAQ, une personne a échoué aux 2 examens écrits pour lesquels elle a obtenu un total de 50 points sur 150 (33 %), mais elle a été déclarée apte puisqu'elle a obtenu 130 points sur 175 (74 %) à l'examen oral. Bien que les candidats à la promotion sans concours soient compétents aux yeux de leurs supérieurs, ces derniers doivent s'assurer, dans une perspective de mobilité, que les candidats promus maîtrisent les compétences requises pour la classe d'emplois.

Malgré le fait que l'examen oral constitue un outil d'évaluation qui peut être utilisé dans la promotion sans concours, la Commission considère qu'il comporte certaines limites. Cet examen n'est pas un outil standardisé au même titre que les examens écrits du CSPQ, puisque son contenu varie d'un emploi à un autre et qu'il n'a pas fait l'objet d'expérimentation auprès d'un grand nombre de candidats. Aussi, la diversité des comités d'évaluation laisse-t-elle place à plus d'interprétation lorsque vient le moment d'appliquer la grille de correction. La Commission croit qu'il serait opportun de limiter la portée de l'examen oral afin d'empêcher, quels que soient les critères évalués, une compensation excessive des résultats. Selon la Commission, une pondération maximale de 35 % pour l'examen oral serait appropriée dans les dossiers de promotion sans concours.

Dans cette perspective, la Commission n'a pas relevé les situations précitées comme étant non conformes, puisqu'elles respectaient l'acte de délégation où aucun seuil maximal n'est fixé.

Recommandation

Recommandation 8

La Commission recommande au SCT de fixer une pondération maximale pour l'examen oral dans les dossiers de promotion sans concours.

4.5.3 Accession à une classe d'emplois principale, volet spécialiste

Pour qu'une personne puisse accéder à une classe d'emplois principale, volet spécialiste, les procédures d'évaluation doivent tenir compte des caractéristiques de l'emploi et des habiletés nouvelles qui sont nécessaires pour l'exercer.

Constat

Tableau 11

Accession à une classe d'emplois principale, volet spécialiste

Situations de non-conformité											
Ministères et organismes	ANQ	CNT	CTQ	FADQ	MAPAQ	MFQ	MRI	MDEIE	MTO	RAMQ	TOTAL
Accession classe d'emplois principale, volet spécialiste	-	-	-	2	-	1	-	-	-	-	3

Lors de nos rencontres avec les représentants des ministères et organismes, ceux-ci ont fait état de la difficulté d'évaluer des habiletés de base pour des emplois de technicien ou de personnel de bureau, classe principale, volet spécialiste. En effet, étant donné qu'une promotion à la classe principale se fait à l'intérieur d'un même corps d'emploi, ce sont les connaissances spécifiques de la classe d'emplois qui différencient la classe nominale de la classe principale. De plus, les moyens d'évaluation du CSPQ sont conçus pour évaluer des habiletés de base de la classe

nominale et non des habiletés de « type spécialiste ». Bref, les ministères et organismes disposent de peu d'examens écrits leur permettant d'évaluer les habiletés de spécialiste de la classe principale, d'où la nécessité pour eux de concevoir des examens écrits ou des entrevues spécifiques. La Commission a observé qu'il existe dans la Testothèque informatisée du CSPQ des examens conçus pour la classe principale des employés de bureau et des techniciens, volet chef d'équipe, alors qu'aucun examen n'est disponible pour les classes principales, volet spécialiste.

Dans cette vérification, il y avait 19 dossiers de technicien ou de personnel de bureau, classe principale, volet spécialiste. Parmi eux, 2 à la FADQ et un au MFQ ne comportaient que des examens écrits du CSPQ mesurant les habiletés de base requises pour la classe nominale. La Commission est d'avis que cette pratique n'est pas appropriée puisque les candidats n'ont pas été évalués selon les exigences requises pour la classe principale. De toute évidence, il aurait fallu ici ajouter un autre outil d'évaluation portant sur des habiletés ou des connaissances en lien avec le caractère plus complexe de la classe spécialiste.

Recommandations

Recommandation 9

La Commission recommande au ministère et à l'organisme concernés de s'assurer d'évaluer de façon prépondérante des habiletés de base de la classe principale, volet spécialiste et, au besoin, de recourir aux services du CSPQ pour une assistance en cette matière.

Recommandation 10

La Commission recommande au CSPQ de mettre à la disposition des ministères et organismes des moyens d'évaluation pour des classes d'emplois, classe principale, volet spécialiste.

4.5.4 Respect des seuils de passage

En raison de la nature particulière de la promotion sans concours, soit l'impossibilité de comparer les résultats du candidat à celui d'un groupe, le Guide d'application prévoit que les seuils de passage pour les examens écrits du CSPQ en promotion sans concours ne doivent jamais être modifiés, contrairement à la règle qui le permet exclusivement pour la tenue de concours.

Constats

Tableau 12

Non-conformité du respect des seuils de passage

Situations de non-conformité											
Ministères et organismes	ANQ	CNT	CTQ	FADQ	MAPAQ	MFQ	MRI	MDEIE	MTO	RAMQ	TOTAL
Respect des seuils	-	-	-	1	3	13	-	3	-	-	20

Tel qu'il a été mentionné précédemment, des examens écrits du CSPQ ont été administrés à 220 reprises. Il est à noter que, pour 5 de ces examens, la Commission n'a pu constater si les seuils de passage ont été respectés puisqu'il n'y avait pas de seuil de passage par examen, mais plutôt un seuil global pour l'ensemble de la procédure d'évaluation. Pour ces 5 examens, la Commission n'est donc pas en mesure de statuer si les seuils de passage ont été respectés ou non.

La Commission a constaté que le seuil de passage n'a pas été respecté dans 20 examens du CSPQ. En effet, 8 d'entre eux ont été revus à la baisse, alors que 12 autres ont été rehaussés. De façon plus précise, les baisses variaient entre 1 % et 12 %, et les hausses entre 1 % et 15 %. Les dossiers provenaient de la FADQ, du MAPAQ, du MFQ et du MDEIE. Par ailleurs, la Commission constate que 6 ministères et organismes ont

respecté les seuils. Le tableau suivant présente des informations plus précises sur les modifications apportées aux seuils de passage des examens du CSPQ.

Tableau 13

Modifications aux seuils de passage des examens du CSPQ

Situations de non-conformité											
Ministères et organismes	ANQ	CNT	CTQ	FADQ	MAPAQ	MFQ	MRI	MDEIE	MTO	RAMQ	TOTAL
Diminution du seuil	0/31	0/28	0/6	0/16	3/27	3/28	0/4	2/17	0/13	0/45	8/215
	-	-	-	-	11 %	11 %	-	12 %	-	-	4 %
Augmentation du seuil	0/31	0/28	0/6	1/16	0/27	10/28	0/4	1/17	0/13	0/45	12/215
	-	-	-	6 %	-	36 %	-	6 %	-	-	6 %

Il importe de souligner que dans 3 dossiers, le changement des seuils de passage a eu un effet direct sur la déclaration d'aptitudes des personnes concernées. En effet, la modification à la baisse des seuils de passage a fait en sorte que ces 3 personnes n'auraient pas dû être déclarées aptes selon les seuils recommandés par le CSPQ. Il s'agit des 3 dossiers suivants.

- Au MAPAQ, dans un dossier de technicien classe nominale, la personne a obtenu sa promotion, malgré un résultat inférieur de 2,1 % au seuil de passage global, alors que le seuil global recommandé était de 60 %. Pour chacun des 2 examens écrits, les seuils ont été abaissés de 5 %, ce qui a permis à la personne de se qualifier.
- Au MFQ, dans un dossier de technicien classe nominale, la personne a été promue, malgré un résultat inférieur de 2,4 % au seuil de passage global. Le seuil recommandé de l'un des 2 examens était de 65 % et a été abaissé à 55 %, alors que celui du deuxième

examen était de 61 % et a été abaissé à 60 %, assurant ainsi la qualification de la personne.

Dans un dossier de cadre, la personne a obtenu sa promotion, malgré un résultat inférieur de 1,8 % au seuil de passage global, alors que le seuil recommandé était de 60 %. Le seuil de passage d'un examen a été abaissé de 5 %, ce qui a permis à la personne de se qualifier.

La Commission considère que ce traitement est inéquitable envers tous les candidats qui ne sont pas déclarés aptes à la suite d'un concours de promotion, et ce, même lorsqu'il ne leur manque que peu de points pour réussir l'examen. Les ministères n'auraient pas dû accorder ces promotions sans concours.

La Commission est d'avis que le non-respect des seuils de passage recommandés contrevient aux principes d'équité en matière de gestion des ressources humaines, et remet en question la compétence des personnes à exercer les tâches principales et habituelles de l'emploi. En effet, les seuils recommandés aux examens du CSPQ sont considérés comme étant des seuils minimaux. Ils représentent la compétence minimale qu'un candidat doit démontrer pour s'avérer raisonnablement performant en emploi. Le non-respect de ces seuils peut, tout au long de la carrière des personnes concernées, avoir des conséquences sur leur rendement.

Quant aux 12 dossiers dont les seuils ont été modifiés à la hausse, cela n'a pas nui à la réussite des candidats. Néanmoins, la Commission considère que cette pratique n'est pas convenable.

Certaines hausses de seuils de passage ont pu avoir des conséquences sur des promotions sans concours échouées, mais ces dernières ne faisaient pas l'objet de cette vérification.

Seuils de passage à l'examen oral

La Commission a observé que l'ANQ avait modifié les seuils de passage prévus à 2 examens oraux pour 2 cohortes de 3 candidats se basant sur le deuxième critère de l'article 28 du *Règlement sur la tenue de concours* qui concerne l'analyse des résultats de l'ensemble des personnes. Cette pratique n'est pas permise pour une promotion sans concours puisque ce règlement ne s'applique que dans le cadre d'un concours. En effet, la promotion sans concours étant un processus individuel, c'est-à-dire sans autre candidat potentiel, il est donc impossible de comparer les résultats d'un candidat à ceux d'un groupe, d'où l'impossibilité de modifier le seuil de passage.

La Commission a constaté que le Guide d'application est muet quant aux seuils de passage des examens oraux. Ainsi, lors de sa vérification, elle a remarqué que ceux-ci variaient entre 55 % et 70 %, comme il est indiqué dans le tableau suivant.

Tableau 14

Seuils de passage fixés à l'examen oral

Seuil de l'examen oral	55 %	60 %	62 %	63.7 %	65 %	70 %
Nombre d'examens oraux	5/113 4 %	58/113 51 %	1/113 1 %	1/113 1 %	45/113 40 %	3/113 3 %

Rappelons que, dans cette vérification, 120 dossiers comportaient un examen oral. Cependant, il n'y avait un seuil de passage que pour 113 d'entre eux. Dans les 7 autres dossiers, dont 6 au MDEIE, il n'y avait qu'un seuil global incluant les examens écrits et oraux, ce qui n'est pas une pratique appropriée.

Bien que la Commission comprenne que les examens oraux ne sont pas des outils standardisés, d'où la difficulté de fixer un seuil de passage standard, il demeure qu'il y aurait lieu de limiter les écarts dans la fixation des seuils, puisque cela peut favoriser ou nuire indûment à certains candidats. Pour la Commission, un seuil minimal de 60 % semble raisonnable.

Recommandations

Recommandation 11

La Commission recommande aux ministères et à l'organisme concernés de respecter les seuils de passage des examens écrits du CSPQ, dans les dossiers de promotion sans concours.

Recommandation 12

La Commission recommande au SCT de fixer un seuil de passage minimal pour les examens oraux tenus en promotion sans concours.

4.5.5 Exclusion des supérieurs immédiat et hiérarchique

Dans un but de transparence, d'équité et d'impartialité, le Guide d'application prévoit l'exclusion des supérieurs immédiat et hiérarchique de la procédure d'évaluation d'une promotion sans concours. Cette condition est clairement indiquée dans l'acte de délégation transmis aux ministères et organismes.

Constats

Au sens strict, lors de notre vérification, aucun membre du comité d'évaluation n'était un supérieur immédiat ou hiérarchique du candidat à la promotion sans concours. Toutefois, la Commission a remarqué 3 situations où des personnes ayant déjà agi à titre de supérieur immédiat ou hiérarchique de la personne visée par la promotion faisaient partie du comité d'évaluation.

Cette pratique a été observée au MFQ dans un dossier de personnel d'encadrement où un membre du comité d'évaluation avait été le supérieur immédiat du candidat, environ un an auparavant.

La Commission a également constaté que, dans 2 dossiers de personnel professionnel, à la RAMQ, un membre des 2 comités d'évaluation avait été le supérieur immédiat des 2 candidats avant de quitter l'organisation près d'un an plus tôt.

Selon la Commission, de telles pratiques ne donnent pas toutes les garanties d'objectivité et de transparence. De plus, elles peuvent entacher l'apparence d'équité et d'impartialité du processus. Mais, si l'on recourt à un tel procédé, la Commission est d'avis que la personne concernée devrait avoir cessé ses activités comme supérieur immédiat ou hiérarchique depuis au moins 3 ans pour assurer la neutralité et l'indépendance des membres de comité d'évaluation.

Recommandation

Recommandation 13

La Commission recommande au ministère et à l'organisme concernés d'exclure du comité d'évaluation toute personne ayant agi, récemment, à titre de supérieur immédiat ou hiérarchique auprès des candidats.

Promotions rétroactives

La nomination d'un candidat à la promotion sans concours devrait être subséquente à la date de la signature du document faisant foi de sa déclaration d'aptitudes.

Constat

Tableau 15

Promotions rétroactives

Situations de non-conformité											
Ministères et organismes	ANQ	CNT	CTQ	FADQ	MAPAQ	MFQ	MRI	MDEIE	MTO	RAMQ	TOTAL
Promotions rétroactives	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	2

La Commission a retracé, au MRI, 2 dossiers dont les dates de promotion n'étaient pas conformes. Il s'agissait de dossiers de personnel d'encadrement où les candidats ont obtenu une promotion rétroactive de plusieurs mois. Ainsi, dans un dossier, la promotion fut effective près de 8 mois avant l'évaluation de l'emploi, alors qu'aucune liste de déclaration d'aptitudes n'avait été émise. Par conséquent, l'employé a touché une rémunération additionnelle de plus de 6 000 \$. Situation similaire pour un autre dossier de personnel d'encadrement, qui a obtenu sa promotion environ 4 mois avant la demande officielle de promotion sans concours. Cette personne a ainsi reçu une rémunération additionnelle d'environ 2 000 \$.

Selon la Commission, il s'agit de situations inacceptables puisque l'article 1 du Règlement précise que l'emploi doit être réévalué à un niveau supérieur avant de commencer la démarche de promotion sans concours.

La promotion sans concours doit être subséquente à la date de la signature du document faisant foi de la déclaration d'aptitudes. Si cette procédure n'est pas respectée, cela devient une promotion rétroactive, ce qui est illégal.

Recommandation

Recommandation 14

La Commission recommande au ministère concerné de s'assurer que les promotions sans concours sont effectuées à la date appropriée.

4.6 Pratiques recommandées relatives à la vérification des aptitudes

Sans être des conditions à respecter, le SCT a émis dans son Guide d'application certaines recommandations ayant trait aux moyens d'évaluation, à la composition du comité d'évaluation, au transfert des résultats et au dossier ministériel. Quant au dossier ministériel, celui-ci est traité séparément. La Commission est d'avis que ces recommandations, issues de bonnes pratiques, sont pertinentes puisqu'elles favorisent l'uniformité du traitement des dossiers. Aussi, le fait d'adopter des façons de faire uniformes favorise-t-il l'équité pour tous les candidats visés par une promotion sans concours. Même si ces pratiques constituent des orientations en matière de vérification des aptitudes, les ministères et organismes se sont engagés, par l'acte de délégation, à les prendre en considération.

4.6.1 Moyens d'évaluation

- **Caractère complet de la procédure d'évaluation**

Le Guide d'application recommande généralement d'utiliser 3 moyens d'évaluation afin d'apprécier de la façon la plus exhaustive possible les habiletés du candidat.

Constat

La Commission note que 65 % des dossiers comportaient 3 moyens d'évaluation et plus, alors que 31 % n'en comptaient que 2. Elle a par ailleurs observé que, dans 5 dossiers de cadre au MAPAQ, un seul moyen d'évaluation a été utilisé : un examen écrit pour évaluer la gestion stratégique de 4 candidats, et un examen oral pour mesurer quelques habiletés de base d'un autre candidat. La Commission est d'avis qu'un seul examen comporte certains risques sur le plan de l'évaluation des habiletés de base, et que les ministères et organismes doivent être vigilants à cet égard.

- **Absence de moyens d'évaluation éliminatoires**

En lien avec ce qui précède, le Guide d'application recommande que la procédure d'évaluation ne prévoie aucun moyen éliminatoire afin de s'assurer de faire une évaluation globale des candidats et, ainsi, de leur rendre justice.

Constat

La Commission constate que cette recommandation a généralement été suivie. Toutefois, l'utilisation d'un seul moyen d'évaluation dans les 5 dossiers mentionnés précédemment transforme ce dernier en moyen éliminatoire, ce qui ne rend pas justice aux candidats.

- **Exclusion de l'évaluation de l'expérience**

Le Guide d'application recommande que l'expérience acquise dans l'emploi ne soit pas évaluée, puisque cela ne démontre pas de façon satisfaisante que le candidat possède les habiletés pour accéder à la nouvelle classe d'emplois.

Constat

La Commission constate que l'expérience professionnelle a été évaluée dans 4 dossiers de cadre au MAPAQ. Par ailleurs, elle n'est pas en mesure de statuer sur l'importance accordée à l'évaluation de ce critère, car il s'agissait d'un transfert de résultats et seule une mention au dossier confirmait que l'expérience avait été incluse dans la procédure d'évaluation. La Commission considère que, bien souvent, des questions portant sur l'expérience peuvent permettre aux candidats d'être avantagés puisqu'ils assument déjà les tâches de l'emploi et, à ce titre, ils sont davantage en mesure de répondre correctement aux questions. Il ne s'agit pas de mesurer l'expérience, mais la maîtrise des habiletés requises pour la classe d'emplois.

- **Détermination préalable de la valeur relative des moyens d'évaluation et du seuil de passage global**

Comme il est mentionné au Guide d'application, les évaluateurs doivent élaborer le guide d'évaluation prévu pour la promotion sans concours avant d'avoir recours à des moyens d'évaluation. Cette façon de faire constitue un gage de rigueur permettant de s'assurer de la transparence et de l'impartialité de la procédure.

Constat

La Commission constate que dans 12 % des dossiers vérifiés il n'y avait tout simplement pas de guide d'évaluation, et que dans 26 % des dossiers le guide avait été daté après la passation des examens. Cette pratique démontre une lacune dans la gestion du dossier de promotion sans concours puisqu'elle pourrait mettre en doute la procédure d'évaluation retenue. Les manquements les plus importants ont été observés au MAPAQ (20 dossiers sur 21), au MRI (2 dossiers sur 4) et au MDEIE (10 dossiers sur 14).

Recommandation

Recommandation 15

La Commission recommande aux ministères et organismes concernés d'élaborer un guide d'évaluation avant la passation des examens.

4.6.2 Composition du comité d'évaluation

Selon le Guide d'application, la formation d'un comité d'évaluation n'est pas toujours nécessaire lorsque la procédure d'évaluation ne prévoit pas d'examens oraux. Par ailleurs, lorsqu'un comité est requis, certains éléments doivent être considérés, particulièrement en ce qui a trait à sa composition. Ainsi :

- un comité est habituellement formé de 3 membres, dont au moins 2 devraient avoir un niveau de classement supérieur à celui de la classe d'emplois visée par l'évaluation;
- au moins un membre de comité devrait faire partie d'un groupe cible si la personne évaluée appartient à un groupe cible visé par des mesures d'accès à l'égalité en emploi;
- choisir, lorsque c'est souhaitable pour des motifs de crédibilité ou de transparence, un membre de comité provenant de l'extérieur de l'unité administrative visée, d'un autre ministère ou organisme ou d'une autre région administrative.

Constats

Des 148 dossiers à l'étude, 26 ne comportaient pas de comité d'évaluation puisqu'il s'agissait d'un transfert de résultats ou qu'il n'y avait pas d'examen oral. Parmi les 122 dossiers restants, 2 ont été traités sans la constitution,

en bonne et due forme, d'un comité d'évaluation alors qu'il aurait dû y en avoir, car il y avait un examen oral. Sur les 120 dossiers où un comité avait été mis en place, 28 disposaient d'un comité où il n'y avait pas au moins 2 membres de niveau supérieur à la classe des emplois réévalués, ce qui déroge à la pratique recommandée. Cette situation a été relevée notamment dans 5 dossiers au MAPAQ et 4 dossiers à la RAMQ. La Commission a aussi remarqué, dans 8 dossiers de la RAMQ, que certains professionnels experts faisaient partie de comités pour doter des emplois de même niveau. La Commission considère cette pratique non appropriée puisque ces personnes appartiennent à une classe du même niveau de mobilité que l'emploi sous étude, contrevenant ainsi au Guide d'application qui précise qu'au moins 2 personnes doivent avoir un niveau de classement supérieur.

Recommandation

Recommandation 16

La Commission recommande aux ministères et organismes concernés de constituer un comité d'évaluation, lorsque requis, selon les modalités prévues au *Guide d'application de la promotion sans concours*.

4.6.3 Transfert de résultats

Le Guide d'application prévoit la possibilité de transférer, pour la vérification des aptitudes d'un candidat à la promotion sans concours, le résultat qu'il a obtenu à un examen ou à une partie d'examen d'un concours ou d'une réserve de candidatures lorsque les critères retenus sont les mêmes. Contrairement à un concours, le résultat peut être transféré même s'il date de plus d'un an pourvu qu'il y ait eu une analyse de pertinence. Le seuil de passage appliqué doit être celui recommandé par le concepteur de l'examen et non celui du concours dont le résultat est issu. Finalement, il

est aussi précisé qu'on ne peut transférer un résultat se situant sous le seuil de passage. Par ailleurs, en aucun cas, les évaluateurs ne devraient être influencés, lors de l'élaboration du guide d'évaluation, par les examens réussis par le candidat concerné lors de concours.

Constats

Les transferts de résultats ne sont pas toujours bien documentés. Sur 74 transferts, la provenance des résultats n'était pas identifiée ou il n'y avait tout simplement pas de documentation pour 28 d'entre eux, soit 38 %. De plus, pour qu'il y ait transfert, il faut que le dossier contienne une preuve officielle faisant état des résultats du candidat. Ce document doit provenir du CSPQ s'il s'agit d'un concours interministériel. Dans le cas d'un concours ministériel, la Commission est d'avis que la direction des ressources humaines du ministère ou de l'organisme qui a tenu le concours devrait verser au dossier de promotion sans concours une lettre attestant les résultats du candidat si une démarche n'a pas été effectuée auprès du CSPQ pour obtenir les résultats. En aucun cas, on ne devrait accepter un courriel ou une lettre rédigée par un candidat transmettant ses propres résultats, comme ce fut le cas dans un dossier du MAPAQ.

Avant de transférer un résultat, il importe de s'interroger sur le délai entre le moment où le candidat a fait l'examen et le moment de la tenue de la promotion sans concours, et ce, pour des raisons de pertinence. À ce sujet, la Commission a noté, dans un dossier de cadre au MTO, le transfert d'un résultat d'examen datant de 8 ans, alors que l'examen avait été retiré 7 ans avant le transfert et qu'une nouvelle version était en vigueur au moment du transfert, d'où le questionnement sur sa pertinence. Selon les informations contenues dans le dossier, rien ne révèle qu'il y ait eu consultation auprès du CSPQ à ce sujet. Il s'avère donc essentiel de vérifier d'abord, auprès du CSPQ, si l'examen faisant l'objet du transfert est toujours en vigueur et, dans le cas contraire, de vérifier si le transfert est pertinent, compte tenu du

délai entre le résultat obtenu à l'examen et le moment de la promotion sans concours.

Une pratique inadéquate observée consiste à transférer une qualification d'aptitudes, et non les résultats d'examens. En effet, comme plusieurs personnes sont déclarées aptes, certains ministères et organismes ont cru qu'ils pouvaient tout simplement transférer la réussite à un concours en faisant fi des examens utilisés, du seuil de passage retenu et des résultats obtenus. Cette pratique, bien que peu répandue, a été utilisée dans 3 dossiers de cadre, l'un à la CTQ et les 2 autres au MRI. Le transfert de qualifications n'est pas permis. La première étape d'une vérification des aptitudes consiste, d'une part, à faire le lien entre l'emploi à pourvoir et les habiletés à évaluer, d'où l'importance de connaître, lors du transfert de résultats, les critères d'évaluation et les examens utilisés.

D'autre part, il faut s'assurer que le candidat a réussi chacun des examens retenus pour la promotion sans concours en fonction des seuils recommandés par le CSPQ et non en fonction du seuil fixé lors du concours, car cela peut engendrer un transfert d'échec, ce qui n'est pas permis dans la promotion sans concours. La Commission s'interroge sur cette dernière question puisque la promotion sans concours est une approche compensatoire, ce qui signifie que l'échec à un examen peut être compensé par la réussite d'un autre examen. Or, le Guide d'application est ambigu sur cette question, car la pratique recommandée indique qu'on ne peut transférer un échec, ce qui laisse supposer qu'il s'agit d'une condition strictement incontournable. La Commission n'a donc pu porter un jugement sur cette question en raison de l'ambiguïté relevée.

Sur 47 dossiers comportant un ou plusieurs transferts de résultats, 8 résultats d'examens transférés se situaient entre 2,2 % et 10 % sous le seuil de passage recommandé. Il s'agissait d'un dossier de personnel de bureau à la FADQ, de 2 dossiers de personnel de bureau et d'un dossier de personnel technique au MTO, de 2 dossiers de cadre au MAPAQ et de

2 dossiers de personnel technique à la RAMQ. Malgré ces constats, la Commission ne possède pas d'indications claires lui permettant de se prononcer sur cette pratique.

Recommandations

Recommandation 17

La Commission recommande au SCT de clarifier si le transfert d'un résultat d'examen se situant sous le seuil de passage recommandé est interdit en tout temps.

Recommandation 18

La Commission recommande aux ministères et organismes concernés de s'assurer que le transfert des résultats provienne d'une source valide.

Recommandation 19

La Commission recommande aux ministères et organismes concernés de s'assurer, au moment du transfert de résultats, que les examens à l'origine des résultats sont toujours en vigueur et, dans le cas contraire, de consulter le CSPQ pour évaluer leur pertinence.

4.7 Dossier ministériel

Selon la *Loi sur l'administration publique*, tout sous-ministre ou dirigeant d'organisme doit rendre compte de sa gestion administrative. L'acte de délégation précise également que le délégué doit fournir, dans les délais et selon les modalités prescrites, l'ensemble des informations nécessaires à toute vérification, par le SCT, de l'exercice de la délégation.

Selon le Guide d'application, un dossier ministériel est constitué pour chaque demande de promotion sans concours, et ce, à des fins d'analyse, de suivi de gestion et de vérification ultérieure. Il s'agit ici d'un dossier administratif.

Le Guide d'application précise que le dossier ministériel doit contenir les documents suivants pour des motifs de bonne gestion, d'efficacité administrative, voire de respect des exigences légales et réglementaires :

- le questionnaire de la promotion sans concours rempli et signé par les personnes autorisées, ou tout autre document démontrant le respect des 6 conditions du Règlement;
- la description de l'emploi initial et la nouvelle description de l'emploi réévalué, dûment signées et évaluées par les personnes autorisées à le faire, ainsi que les organigrammes qui permettent de retracer les changements à la structure organisationnelle, s'il y a lieu;
- la fiche de l'employé ou son équivalent, sur laquelle on peut trouver le classement de l'employé, l'historique des mouvements sur différents emplois ainsi que d'autres informations pertinentes.

De plus, afin de permettre l'analyse et le traitement de la demande, voici quels sont les documents qui doivent être conservés au dossier pour une période d'au moins 5 ans :

- la composition du comité d'évaluation, lorsque requis;
- le guide d'évaluation approuvé par les personnes autorisées et qui doit contenir les critères d'évaluation retenus, les examens, la pondération et le seuil de passage;
- les réponses des candidats aux examens et les résultats obtenus;

- le rapport d'administration des examens écrits, s'il y a lieu;
- le rapport d'analyse des résultats et la recommandation du conseiller en gestion des ressources humaines;
- la copie de la liste de déclaration d'aptitudes, ou la lettre confirmant la déclaration d'aptitudes à la nouvelle classe d'emplois ou l'échec, dûment signée par la personne autorisée à le faire.

Constats

La Commission a constaté que bon nombre de ces documents étaient absents ou incomplets. À cet effet, mentionnons les éléments suivants.

- Le questionnaire de demande de promotion sans concours était rempli et signé par les personnes autorisées dans 145 des 148 dossiers. Ainsi, 2 dossiers au MTO n'étaient pas signés par le représentant de la direction des ressources humaines, alors qu'un dossier au MDEIE n'a pas été constitué.
- La description de l'emploi initial et l'organigramme en vigueur ne respectaient pas les pratiques prescrites dans 63 des 148 dossiers (43 %). Certaines descriptions d'emploi n'avaient pas été évaluées ou n'étaient pas signées par les personnes autorisées. Quant aux organigrammes, plusieurs étaient mal complétés ou absents, malgré un espace prévu à cet effet dans la description d'emploi.
- La nouvelle description de l'emploi réévalué et le nouvel organigramme présentaient certaines irrégularités dans 43 des 148 dossiers (29 %). Certaines descriptions d'emploi étaient présentes, mais n'avaient pas été évaluées ou n'étaient pas signées par les personnes autorisées. Des organigrammes étaient mal complétés ou absents.

- Les fiches de l'employé permettant, entre autres, de confirmer son classement et de vérifier s'il occupait l'emploi depuis au moins un an avant la date de réévaluation de l'emploi, étaient absentes ou incomplètes dans 28 % des cas, rendant ainsi difficile l'analyse du processus de promotion sans concours.

Quant aux documents devant être conservés pour l'analyse et le traitement de la demande, la Commission a constaté certaines lacunes, dans les documents suivants.

- La composition du comité d'évaluation : 2 dossiers ont été traités sans avoir été documentés sur la composition du comité d'évaluation, malgré la présence d'un examen oral.
- Le guide d'évaluation : comme il a déjà été mentionné précédemment, la Commission a remarqué l'absence du guide dans 12 % des dossiers; rappelons que la production de celui-ci est obligatoire même pour un transfert de résultats. Par ailleurs, la Commission a remarqué que certains guides étaient mal remplis parce qu'ils ne contenaient pas tous les éléments nécessaires, à savoir les critères d'évaluation retenus, les examens, la pondération relative et le seuil de passage. À plusieurs reprises (111 sur 130), la Commission a constaté que les guides n'étaient pas signés ni datés.
- Les réponses des candidats aux examens et les résultats obtenus : 2 dossiers de cadre au MDEIE ne comprenaient pas les feuilles de réponse des candidats et les résultats. De plus, 3 dossiers de cadre, l'un à la CTQ et les 2 autres au MRI, ne contenaient pas d'information sur les résultats d'examens lorsqu'il s'agissait d'un transfert de résultats.
- Le rapport d'administration des examens écrits : des 148 dossiers, 87 auraient dû avoir un rapport d'administration des examens écrits. La Commission a constaté que 42 dossiers sur 87 n'en comportaient pas, soit près de la moitié.

- Le rapport d'analyse des résultats et la recommandation du conseiller en gestion des ressources humaines : dans 24 des 148 dossiers (16 %), la grille d'analyse était absente. Dans 12 des 124 dossiers restants (10 %), il n'y avait pas la recommandation du conseiller, ni de date indiquée.
- La liste de déclaration d'aptitudes (LDA) ou la lettre attestant la déclaration d'aptitudes à la nouvelle classe d'emplois : dans 8 dossiers sur 148 (5 %), la LDA n'était pas signée par la personne dûment autorisée.

Recommandation

Recommandation 20

La Commission recommande aux ministères et organismes concernés de documenter adéquatement les dossiers de promotion sans concours.

4.8 Autres constats

Processus de traitement d'une promotion sans concours

Tout au long de cette vérification, la Commission a constaté que plusieurs ministères et organismes avaient du mal à respecter l'ordre chronologique des étapes du processus de traitement d'une promotion sans concours. En effet, des anomalies, voire même des incongruités, ont été observées quant au processus de la promotion sans concours.

Au MAPAQ, la date de la promotion de 2 cadres correspondait à celle de la réévaluation de l'emploi, alors que la demande de promotion sans concours avait été faite près d'un mois plus tard. Le Ministère a donc procédé aux transferts des résultats après la titularisation. Dans un dossier de technicien, celui-ci a eu une promotion 2 mois avant l'évaluation de l'emploi à un niveau supérieur. Il est à noter

que la demande de promotion sans concours avait été faite près d'un an avant l'évaluation de l'emploi.

À la CNT, un technicien a eu sa promotion une dizaine de jours avant l'évaluation de l'emploi et la demande de promotion sans concours. À la FADQ, un employé de bureau a bénéficié d'une promotion une semaine avant que la direction des ressources humaines ait obtenu officiellement le transfert des résultats.

Ces façons de faire peuvent laisser planer un doute sur le respect des différentes étapes du processus. À des fins informatives, la Commission a cru utile de présenter, en annexe, un modèle de processus de traitement d'une promotion sans concours qui pourrait être suivi par les ministères et organismes, ce qui les aiderait à respecter le cadre normatif.

Formation

D'un point de vue plus général, la Commission a aussi constaté, lors des différentes rencontres avec les représentants des ministères et organismes, que certains conseillers en gestion des ressources humaines ne maîtrisaient pas suffisamment les éléments essentiels du cadre normatif. Bien qu'il y ait eu une mise à jour du Guide d'application en 2007, la formation à ce sujet n'a été dispensée qu'en 2001, date du premier exercice de délégation.

À cette époque, le SCT s'était engagé à fournir aux délégataires l'information et la formation pour que ceux-ci soient en mesure d'assumer leurs responsabilités en matière de promotion sans concours. Dix ans plus tard, la Commission est d'avis qu'il y aurait lieu d'offrir de nouvelles séances de formation aux délégataires compte tenu, entre autres choses, du renouvellement du personnel au sein des directions des ressources humaines.

Recommandation

Recommandation 21

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

5. CONCLUSION

La présente vérification a permis à la Commission d'évaluer le respect du cadre normatif de la promotion sans concours. Elle a aussi permis de vérifier dans quelle mesure les ministères et organismes, qui ont obtenu la délégation, ont respecté les conditions et les pratiques auxquelles ils se sont engagés. À ce titre, 148 dossiers ont été étudiés auprès de 10 ministères et organismes pour la période 2007-2008 et 2008-2009.

Rappelons que la vérification a porté sur 5 volets : admissibilité, respect du *Règlement sur la promotion sans concours*, respect des conditions relatives à la vérification des aptitudes, pratiques recommandées relatives à la vérification des aptitudes et constitution du dossier ministériel.

Au total, 49 situations de non-conformité au cadre normatif ont été identifiées dans 33 dossiers sur 148 (22 %). Plus précisément, la Commission a relevé une situation de non-conformité au regard de l'admissibilité. De plus, la Commission a découvert 20 situations de non-conformité relativement au respect des 6 conditions du Règlement. Elle retient que la principale cause de non-conformité concerne l'enrichissement des tâches principales et habituelles de l'emploi.

En ce qui a trait à la vérification des aptitudes au regard des conditions à respecter, la Commission a décelé 28 situations de non-conformité. À ce sujet, elle a constaté que les seuils de passage des examens du CSPQ n'étaient pas respectés à 20 reprises, dont 3 où la non-conformité avait une incidence sur la déclaration d'aptitudes des personnes concernées. Elle a aussi relevé 2 promotions rétroactives. Globalement, la Commission conclut que 17 % des promotions sans concours vérifiées n'auraient pas dû être accordées.

De plus, la Commission a remarqué que les pratiques recommandées par le SCT au regard, notamment, de l'élaboration préalable d'un guide d'évaluation, de la constitution du comité d'évaluation et de l'application ou de la documentation des transferts de résultats d'examens n'étaient pas toujours appliquées adéquatement ou étaient, parfois, mal interprétées.

Enfin, le dossier ministériel, qui constitue le cinquième et dernier volet de la vérification, a permis à la Commission de constater que bon nombre de documents étaient absents ou incomplets, ce qui met en péril la qualité et la transparence du processus de promotion sans concours. Ainsi, 138 dossiers sur 148 contenaient au moins une lacune administrative de documentation (descriptions d'emplois incomplètes, organigrammes absents, guides d'évaluation non signés et non datés, etc.) La Commission considère que la bonne tenue du dossier ministériel est un gage d'une saine gestion des ressources humaines puisqu'elle contribue à rendre compte des décisions administratives et à les justifier.

Selon les résultats de la présente vérification, la Commission conclut que les ministères et organismes doivent améliorer leur vigilance dans le processus de promotion sans concours. Soulignons qu'ils se sont engagés, dans l'acte de délégation, à respecter le cadre normatif prévu, à observer les conditions requises et à tenir compte, lorsque cela est approprié, des pratiques recommandées en matière de vérification des aptitudes.

La promotion sans concours étant un processus individuel, lorsque les dossiers ne respectent pas le cadre normatif, cela peut laisser croire au favoritisme et ainsi détériorer l'image d'une saine gestion des ressources humaines. Par le fait même, cela peut venir entacher le principe du mérite, voire la compétence des personnes à exercer l'emploi auquel elles sont promues.

L'ensemble des lacunes constatées lors de cette vérification démontre l'importance de mieux former le personnel des directions des ressources humaines en matière de promotion sans concours. Bien que le SCT ait formé les responsables des ministères et organismes lors de la délégation de 2001, il s'avère nécessaire de refaire l'exercice, 10 ans plus tard, surtout dans le contexte actuel du renouvellement du personnel de la fonction publique.

6. COMMENTAIRES DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Tout d'abord, le SCT est conscient de l'importance de respecter le cadre réglementaire que le législateur a établi dans le but de favoriser le principe du mérite ainsi que l'impartialité et l'équité des décisions affectant les fonctionnaires. Le SCT tient aussi à préciser qu'il a consulté le CSPQ avant de livrer ses commentaires.

À propos de la recommandation portant sur une pondération maximale de 35 % à l'examen oral, le SCT ne souhaite pas restreindre la souplesse qu'ont présentement les ministères et organismes quant à l'utilisation de cet outil, même si celui-ci n'est pas standardisé, puisqu'il peut aussi servir à évaluer des habiletés de base qui ne sont pas nécessairement prévues dans les examens élaborés par le CSPQ. Le SCT estime qu'il serait cependant utile d'inviter les ministères et organismes à privilégier l'utilisation des examens écrits élaborés par le CSPQ lorsqu'ils tiennent compte des critères que les ministères et organismes doivent évaluer chez le candidat et de bien documenter le choix des critères d'évaluation ainsi que la pondération qui leur est accordée.

Pour ce qui est de la recommandation sur la fixation du seuil de passage à 60 % de l'examen oral, le SCT croit plutôt qu'il devrait demander aux ministères et organismes de favoriser la fixation de ce seuil à 60 % afin de permettre une certaine uniformisation de la pratique tout en leur permettant de le modifier, s'ils peuvent le justifier et le documenter dans le dossier du candidat.

Le SCT est d'accord pour clarifier le transfert de résultats dans le Guide en écrivant qu'il est possible de transférer un résultat sous le seuil de passage dans certaines situations. Il s'agit ici d'évaluer chaque situation à son mérite et le ministère ou l'organisme devrait demander l'opinion du CSPQ avant chaque transfert de résultats sous le seuil de réussite.

Quant à la recommandation d'offrir une formation aux ministères et organismes, le SCT estime qu'avant de procéder à une autre formation des délégataires, il serait préférable pour l'instant de faire une mise à jour du Guide et d'effectuer un rappel aux ministères et organismes de l'importance de bien respecter les modalités du processus de promotion

sans concours et de bien documenter les dossiers. L'opportunité d'une formation aux ministères et organismes sera réévaluée à la suite de cette première action. En effet, le SCT remarque qu'une bonne partie des non-conformités constatées par la CFP portent sur des règles simples comme le respect des seuils de passage, ce qui est déjà clairement inscrit dans le Guide.

En terminant, le SCT juge que le modèle de processus de traitement de la promotion sans concours proposé par la Commission, bien que ce ne soit qu'à titre indicatif, est trop détaillé et s'assimile à un cadre normatif rigide alors que les seules étapes que doivent respecter les ministères et organismes de façon séquentielle sont : la réévaluation à la hausse de l'emploi, la vérification de l'admissibilité du candidat à la nouvelle classe d'emplois, la vérification des aptitudes du candidat et, enfin, la déclaration d'aptitudes du candidat si celui-ci a réussi l'évaluation. Si le besoin s'en fait sentir, le SCT pourra apporter certaines précisions quant à la séquence des différentes étapes à suivre dans le guide d'application de la promotion sans concours.

Réaction de la Commission :

La Commission est préoccupée par l'importance accordée à la pondération de l'examen oral puisqu'elle a constaté que 76 % des examens oraux représentaient au-delà de 35 % de la procédure d'évaluation. De surcroît, la Commission a aussi relevé quelques cas où l'examen oral avait permis de compenser démesurément des faiblesses concernant les habiletés de base qui avaient été mises en lumière par les examens du CSPQ. Ajoutons à cela, les limites inhérentes à l'examen oral quant à son contenu non standardisé, l'absence d'expérimentation sur un grand nombre de candidats et enfin la diversité des évaluateurs au moment de la correction. La Commission maintient donc sa recommandation de fixer une pondération maximale pour l'examen oral, dans un souci d'uniformiser les pratiques en promotion sans concours.

Quant à la recommandation sur la formation, la Commission accueille avec intérêt l'intention du SCT quant à la mise à jour du Guide d'application. Elle est toutefois d'avis que ce n'est pas suffisant, car en dépit de l'existence d'un tel guide émis en 2001 et révisé en 2007, les manquements des ministères et organismes sont importants, et ce,

sans compter le fait que plusieurs d'entre eux, lors de notre vérification, ont manifesté un tel besoin.

Enfin, en ce qui a trait au modèle de processus de traitement d'une promotion sans concours, la Commission tient à préciser qu'il ne vise d'aucune manière à soumettre un cadre normatif rigide, mais bien à illustrer le cheminement habituel que devrait prendre le processus afin qu'il soit correctement administré par les ministères et organismes.

7. RÉSUMÉ DES COMMENTAIRES DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC

Le CSPQ s'est particulièrement intéressé à la recommandation lui étant directement adressée par la Commission, c'est-à-dire la recommandation 10 : « La Commission recommande au CSPQ de mettre à la disposition des ministères et organismes des moyens d'évaluation pour des classes d'emplois, classe principale, volet spécialiste. ». Cette recommandation, comme plusieurs éléments de l'analyse qui la sous-tendent, souligne l'expertise du CSPQ ainsi que l'importance des outils et du rôle-conseil qu'il joue auprès des ministères et organismes de la fonction publique québécoise.

Le CSPQ est d'avis qu'une réflexion, en collaboration avec les ministères et organismes, constitue une première étape dans la mise en œuvre de cette recommandation. En effet, la notion d'habileté spécifique aux emplois de spécialistes doit d'abord être clairement définie. Ainsi, il pourrait s'agir d'un niveau de maîtrise des connaissances ou d'une habileté présente à la classe nominale, ou d'une habileté commune à divers spécialistes, etc. Grâce à son expertise en mesure et évaluation et à titre de partenaire, le CSPQ pourrait coordonner des travaux de concertation avec les ministères et organismes, travaux qui porteraient sur l'identification des habiletés propres aux emplois de spécialistes de la fonction publique québécoise tout en y associant la Direction de la classification et de la rémunération du Secrétariat du Conseil du trésor. À la suite de ces travaux, une stratégie pourrait être définie et permettre d'actualiser la recommandation 10 de la Commission. Par exemple, le CSPQ pourrait entreprendre l'élaboration d'un moyen d'évaluation écrit visant à mesurer une habileté commune à plusieurs emplois de spécialistes.

Enfin, pour faire écho aux recommandations 9 et 19 dans lesquelles la Commission invite les ministères et organismes à consulter le CSPQ pour une assistance, au besoin, le CSPQ assure à la Commission la continuité de sa collaboration en la matière, par l'entremise de l'expertise-conseil offerte par ses conseillers en moyens d'évaluation aux ministères et organismes.

8. RÉSUMÉ DES COMMENTAIRES DES MINISTÈRES ET ORGANISMES VÉRIFIÉS

Assemblée nationale du Québec :

L'ANQ justifie l'utilisation d'un volet spécialiste à la classe principale de manutentionnaire par son contexte particulier, à savoir que le travail des manutentionnaires est un travail très particulier et sensible au sein d'un parlement. Compte tenu des attributions prévues à la classe principale de manutentionnaire et de la désuétude du système de classification, l'ANQ n'a pu trouver d'autres solutions pour reconnaître la portée du travail exécuté par ces personnes.

Commission des normes du travail :

La CNT constate qu'aucune situation de non-conformité n'a été relevée dans les dossiers vérifiés.

Par ailleurs, en ce qui concerne le constat au regard de la promotion qui aurait été accordée à un technicien une dizaine de jours avant l'évaluation de l'emploi et la demande de promotion sans concours, il importe de souligner que, dans l'attente de la signature de deux documents par les personnes concernées, un accord tacite par ces mêmes personnes avait été obtenu afin de permettre la poursuite du dossier, soit l'administration des moyens d'évaluation. La titularisation du technicien a été faite rétroactivement à la date du dernier moyen d'évaluation, tel qu'en fait foi la fiche d'évaluation à l'examen oral signé par les membres du comité.

La CNT prend bonne note de cet élément et portera une attention particulière dans les prochains dossiers de promotion sans concours.

Commission des transports du Québec :

La CTQ note que la vérification des quatre dossiers a démontré qu'elle a respecté intégralement le *Règlement sur la promotion sans concours*. Cela témoigne de la rigueur avec laquelle le cadre normatif en gestion des ressources humaines est appliqué à la CTQ.

Elle retient également qu'une anomalie à la prépondérance à la vérification des habiletés de base a été décelée dans un dossier et que ses pratiques doivent être revues afin d'éviter qu'une telle situation ne se reproduise.

La CTQ tient à assurer qu'elle donnera suite à l'ensemble des recommandations de la CFP.

La Financière agricole du Québec :

La FADQ a utilisé des examens du CSPQ conçus pour évaluer des candidats à des emplois de classes nominales, et ce, pour des promotions sans concours à des classes principales, volet spécialiste, en l'absence d'examens spécifiques du CSPQ à cet égard. Elle a jugé opportun d'utiliser ces examens pour lesquels aucune indication du CSPQ ne visait à exclure l'administration de ceux-ci à la classe principale.

La FADQ tient à assurer à la CFP que les dimensions de non-conformité soulevées dans le rapport ont été corrigées systématiquement dans les processus. Des mécanismes de suivi ont été instaurés à cet égard.

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation :

Pour quatre concours de promotion de cadre 4 à cadre 3, le MAPAQ a ciblé aux fins d'évaluation qu'un seul moyen d'évaluation à savoir, l'appréciation de la compétence gestion stratégique. Pour le MAPAQ, cette compétence générique est celle qui distingue d'une façon plus significative les attributions d'un cadre 3 versus un cadre 4. C'est la raison pour laquelle la pratique du MAPAQ était à l'effet d'administrer qu'un seul moyen

qui mesurait la principale habileté de base de ce niveau de gestion. À la suite des recommandations de la Commission, le MAPAQ va modifier son fonctionnement actuel.

Dans le cadre de transferts de résultats, la Commission a soulevé des anomalies, notamment l'évaluation de traits de personnalité. L'évaluation de traits de personnalité ne fait pas partie des pratiques ministérielles puisque leur évaluation ne permet pas l'appréciation des habiletés de base d'une classe d'emplois. De plus, le MAPAQ a constaté qu'il transférait à tort l'ensemble d'une procédure d'évaluation, incluant des tests de personnalité, au lieu de demander le transfert que des moyens mesurant les habiletés génériques souhaitées. Le MAPAQ va donc se gouverner en conséquence lors de transferts de résultats.

Le MAPAQ prend bonne note que les examens oraux ne doivent pas considérer l'expérience comme critère d'évaluation ainsi que les connaissances. Le MAPAQ est d'accord avec la Commission à l'effet que le CSPQ devrait développer des moyens d'évaluation pour les classes d'emplois principales, volet spécialiste.

Le rapport de vérification a permis au MAPAQ de revoir, d'une part, les conditions favorables à la tenue administrative des dossiers de promotion sans concours et d'autre part, l'ensemble des modalités du Guide d'application en matière de promotion sans concours.

Ministère des Finances :

La Commission a évalué 35 dossiers de promotion sans concours au MFQ et a identifié, parmi ceux-ci, 11 dossiers où un ou des éléments de non-conformité ont été décelés au regard du cadre normatif. Néanmoins, le MFQ est d'avis que bien qu'il y ait eu effectivement non-conformité, ces éléments ne remettent pas en question la qualité des candidats à qui ces promotions ont été accordées.

Le MFQ prend bonne note de l'ensemble des commentaires et des recommandations de la Commission et a déjà pris des mesures afin d'améliorer ses processus de promotion

sans concours, sans compter le fait que des outils de travail ont déjà été développés afin d'améliorer la documentation de ses dossiers.

Ministère des Relations internationales :

Le MRI se dit heureux de constater que la Commission a reconnu que le Ministère a respecté intégralement le *Règlement sur la promotion sans concours*.

Il reconnaît toutefois que les promotions rétroactives méritent toute leur attention afin d'éviter toute récidive, et ce, dans l'esprit de la réglementation applicable. Ils ont effectivement constaté, a posteriori, que le processus de traitement et la constitution des dossiers de promotion sans concours n'ont pas toujours été intégralement suivis et qu'il y a eu confusion, dans les deux cas mentionnés, entre la mise en œuvre de la promotion et la signature du document faisant foi de la déclaration d'aptitudes.

Enfin, ils sont d'accord avec la recommandation à l'effet qu'il y a lieu d'offrir de nouvelles séances de formation aux délégataires, compte tenu du renouvellement des effectifs au sein des directions des ressources humaines.

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

Le MDEIE mentionne que c'est avec intérêt qu'il a pris connaissance du projet de rapport de vérification de la Commission concernant des promotions sans concours effectuées au Ministère de 2007 à 2009.

Le MDEIE prendra acte, pour l'avenir, des recommandations qui lui sont formulées.

Ministère du Tourisme :

La Direction des ressources humaines a pris note des recommandations et commentaires formulés dans le rapport et s'engage à y apporter une attention particulière quant au respect des exigences de la promotion sans concours dans

l'avenir, autant sur le plan de l'admission à la classe d'emplois que sur les conditions prévues au *Règlement sur la promotion sans concours*.

Comme suggéré par la Commission dans son rapport, le MTO s'assurera de la formation adéquate des nouveaux employés récemment arrivés à la Direction des ressources humaines en ce qui a trait à la tenue de promotions sans concours et de la documentation du dossier.

Régie de l'assurance maladie du Québec :

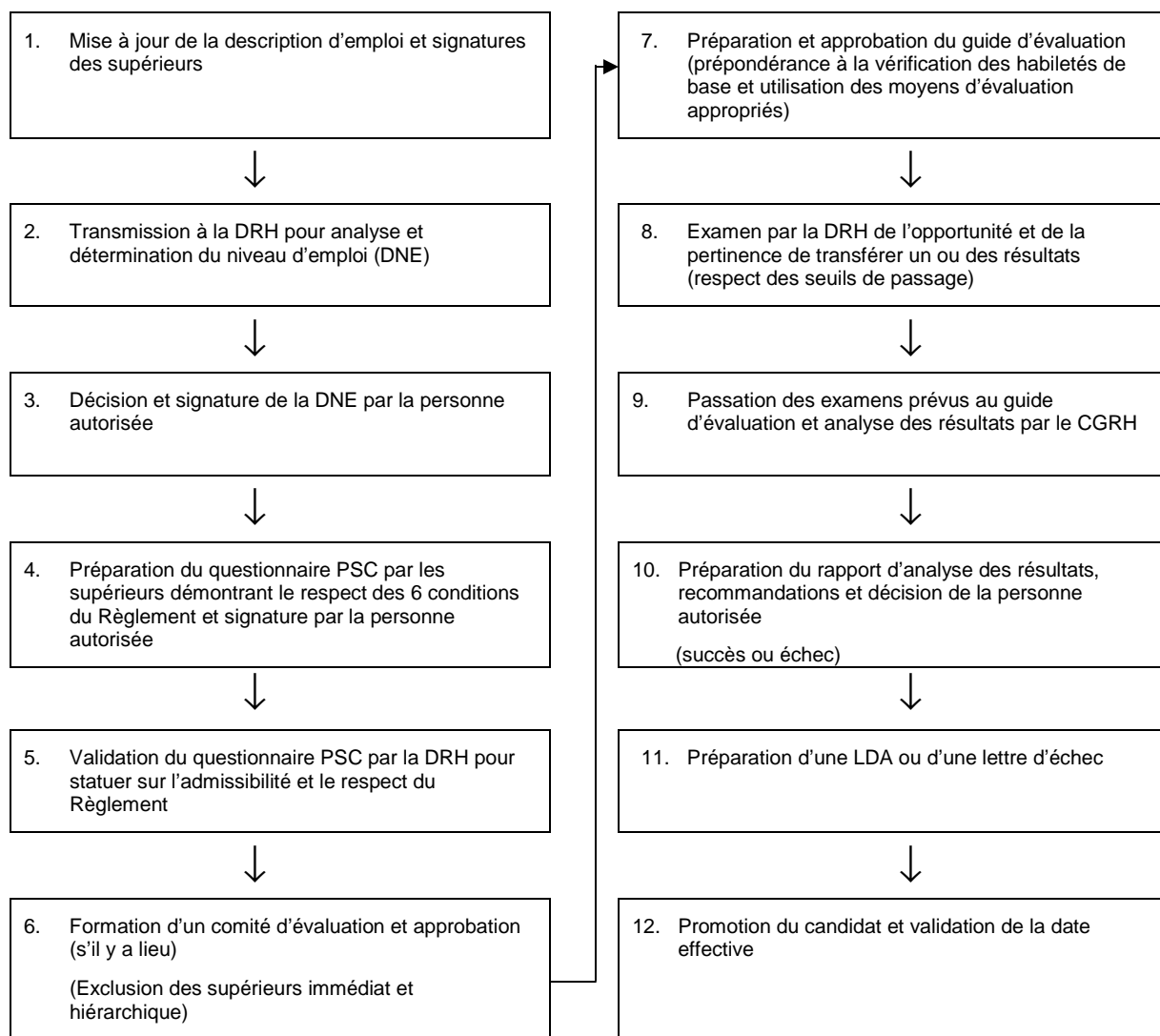
La RAMQ souscrit à l'opinion des représentants de la Commission à l'effet que la promotion sans concours doit demeurer une mesure exceptionnelle. D'ailleurs, la part de promotion sans concours dans le total des promotions réalisées à la RAMQ correspond à la moyenne de la fonction publique, soit 17 %.

Elle rappelle que bien que la majorité des intervenants impliqués dans les dossiers soumis à la vérification ait quitté l'organisation, elle a instauré de nouvelles pratiques administratives depuis plus d'un an. Son souci de renforcer les pratiques administratives s'est incarné dans l'initiative qu'elle a eue d'offrir au personnel de la Direction des ressources humaines concerné, tant professionnel que technique, une formation appropriée.

En ce qui concerne le développement de moyens d'évaluation pour les classes principales ou dites de spécialistes, la RAMQ partage la recommandation de la Commission quant à la nécessité, pour le CSPQ, de développer de nouveaux moyens d'évaluation.

ANNEXE

PROCESSUS DE TRAITEMENT D'UNE PROMOTION SANS CONCOURS



Légende

CGRH	Conseiller en gestion des ressources humaines
DNE	Détermination du niveau d'emploi
DRH	Direction des ressources humaines
LDA	Liste de déclaration d'aptitudes
PSC	Promotion sans concours