

**DE :** Monsieur Christian Dubé  
Ministre responsable de l'Administration  
gouvernementale et président du Conseil du trésor

Le 20 janvier 2020

---

**TITRE :** Projet de loi modifiant la Loi sur la fonction publique

---

**PARTIE ACCESSIBLE AU PUBLIC**

---

**1- Contexte**

**1.1 Contexte du marché de l'emploi et ses exigences**

Le taux de chômage au Québec est à son plus bas niveau depuis plusieurs décennies et a atteint un creux historique en 2019. En effet, selon les données de Statistiques Canada pour l'ensemble de l'année 2019, le taux de chômage au Québec s'est fixé en moyenne à 5,1 %, soit 0,6 % de moins que la moyenne au Canada. Il s'agit d'une baisse de 0,4 % par rapport au taux de 2018. De plus, au cours de l'année 2019, le taux de chômage du Québec est tombé au plus bas niveau de tous les temps, soit 4,7 % en août. Il est mentionné dans la Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023 du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) que la situation de plein emploi vécue par plusieurs régions du Québec, sous l'effet du vieillissement de la population et de la création d'emplois, devrait se poursuivre et s'accroître au cours des prochaines années, ce qui réduit le bassin de main-d'œuvre potentielle.

Tous les employeurs du Québec sont confrontés à cet enjeu de main-d'œuvre et la fonction publique n'échappe pas à cette réalité. Préoccupée par la volonté de recruter des candidats compétents pour s'assurer de maintenir des services de qualité aux citoyens, elle doit s'arrimer aux nouvelles tendances et pratiques en matière de dotation. M<sup>me</sup> Anne Bourhis, Ph. D., professeure titulaire à l'école HEC Montréal et experte en recrutement, détermine quatre tendances incontournables dans le Relevé des tendances en matière de dotation (2019) permettant de s'adapter aux nouvelles réalités du marché de l'emploi, soit le déploiement d'une marque employeur forte, l'amélioration de l'expérience candidat, la mobilisation des moyens technologiques et la transformation du rôle du recruteur. Ces quatre tendances se rejoignent par le fait qu'elles visent à mettre le candidat au cœur des préoccupations prioritaires des employeurs tout en s'assurant de maintenir l'efficacité des processus de dotation.

**1.2 Embauche au sein de la fonction publique**

La dotation des emplois dans la fonction publique est encadrée par la Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1) (ci-après la Loi) et par la Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01). S'ajoutent à ces lois plusieurs règlements et directives qui viennent spécifier les règles et les orientations gouvernementales, notamment le Règlement concernant le processus de qualification et les personnes qualifiées (chapitre F-3.1.1,

r. 3.1), le Règlement sur la promotion à la suite de la réévaluation d'un emploi (chapitre F-3.1.1, r. 4.1), la Directive concernant la dotation des emplois dans la fonction publique, la Directive concernant les emplois occasionnels de la fonction publique et la Directive concernant la nomination d'une personne retraitée de la fonction publique.

En mai 2015, des changements concernant le cadre légal et normatif en matière de dotation des emplois au sein de la fonction publique sont entrés en vigueur à la suite de l'adoption à l'unanimité par l'Assemblée nationale, en 2013, de la Loi modifiant la Loi sur la fonction publique principalement en matière de dotation des emplois (L.Q., 2013, chapitre 25).

L'un des avantages de ces changements était que le citoyen n'avait plus à se qualifier plusieurs fois pour des emplois de même nature. De plus, afin de réduire les délais, la principale modification était de permettre à un candidat participant à un processus de qualification, dans le cadre d'un appel de candidatures à durée déterminée ou indéterminée, d'être nommé à un emploi dès le moment où il est déclaré qualifié. Conséquemment, il est possible de publier un appel de candidatures en continu ou de traiter l'admissibilité des candidats à un processus de qualification et de les évaluer au fur et à mesure.

Depuis ces modifications, les fonctionnaires sont recrutés et promus au moyen de processus de qualification plutôt que par voie de concours. Le mode d'organisation pour la tenue de ces processus est plutôt centralisé. En vertu de la Loi, c'est le président du Conseil du trésor qui en est responsable et délègue l'entière responsabilité de cette fonction au Centre de services partagés du Québec (ci-après CSPQ) et à 10 ministères et organismes (ci-après MO). Le CSPQ tient les processus à grand volume pour des classes d'emplois interministérielles (ex. : analyste de l'informatique et des procédés administratifs, agent de bureau, etc.) et les processus pour les MO qui n'ont pas la délégation pour en tenir. Quant aux 10 MO, ceux-ci tiennent des processus pour des classes d'emplois liés à la mission de leur organisation et peuvent parfois répondre aux besoins d'autres MO.

Par ailleurs, la Loi oblige de vérifier l'admissibilité de tous les candidats à un processus de qualification ayant répondu à un appel de candidatures. Les candidats admissibles sont convoqués à des examens génériques qui s'effectuent en salle. S'ils atteignent minimalement le seuil de passage déterminé, les candidats sont inscrits dans une banque de personnes qualifiées pour une période de cinq ans. C'est à partir de ces banques que les MO choisissent les candidats pour occuper l'emploi à pourvoir.

De plus, certains mécanismes d'exceptions sont prévus afin de permettre notamment l'embauche de personnes retraitées de la fonction publique, la tenue de processus de qualification particuliers pour les étudiants et les stagiaires ou de processus réservés à certains groupes (ex. : personnes handicapées). D'autres embauches sont possibles sans que les candidats doivent effectuer un processus de qualification, tel est le cas pour les emplois prévus à l'annexe 1 de la Directive concernant les emplois occasionnels de la fonction publique.

### **1.3 Stratégies, politiques et plans d'action concernés**

La Stratégie de gestion des dépenses 2019-2020 précise, dans la section portant sur la gestion des effectifs et de la rémunération, que des travaux sont prévus afin d'élaborer un nouveau processus de dotation des emplois pour la fonction publique tenant compte d'une vigie des processus et des mécanismes de recrutement d'autres administrations publiques. L'information obtenue lors de ces travaux a permis de poser un regard critique sur l'ensemble des composantes du processus de dotation de la fonction publique et de déterminer les actions à prendre pour s'adapter aux tendances et pratiques actuelles en matière de dotation.

Aussi, certains éléments liés au processus de dotation, notamment le déploiement d'une marque employeur et l'amélioration de l'expérience candidat, sont prévus à la Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023.

### **1.4 Rôle de la Commission de la fonction publique en dotation des emplois**

Actuellement, dans le cadre d'un processus de qualification visant exclusivement la promotion, en vertu de l'article 35 de la Loi, il est possible pour un fonctionnaire d'avoir un recours (droit d'appel) devant la Commission de la fonction publique (CFP) lorsqu'il estime que la procédure utilisée pour son admission ou pour son évaluation a été entachée d'une illégalité ou d'une irrégularité. En lien avec cette disposition, si le candidat a gain de cause, la décision du tribunal est de l'admettre au processus de qualification, de lui faire reprendre le processus d'évaluation en vue qu'il soit qualifié ou de l'inscrire dans une banque de personnes qualifiées.

Toujours en lien avec cette disposition, il est possible de nommer une personne inscrite dans la banque de personnes qualifiées à la suite d'un processus de qualification visant la promotion. Toutefois, la nomination doit être conditionnelle tant que le délai d'appel prévu à l'article 35 n'est pas expiré et, le cas échéant, tant que tout appel interjeté par un des candidats n'a pas été réglé (article 53.01 de la Loi).

Outre sa fonction de tribunal administratif, la CFP peut effectuer des vérifications sur le caractère impartial et équitable des décisions prises en vertu de la Loi et des articles 30 à 36 de la Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01), qui affectent les fonctionnaires. Elle peut également vérifier l'observation de la Loi et de ses règlements relativement au système de recrutement et de promotion des fonctionnaires. Dans ce contexte, elle peut formuler des recommandations aux autorités compétentes ou, si elle le juge utile, faire rapport à l'Assemblée nationale.

### **1.5 Droit de retour du personnel politique**

Un fonctionnaire qui exercera des activités politiques cesse d'être assujéti à la Loi, à l'exception de quelques articles. Au terme de celles-ci, il peut revenir dans la fonction publique au classement qu'il avait avant son départ.

Il peut également requérir du président du Conseil du trésor qu'il lui donne un avis sur le classement qu'il pourrait se voir attribuer s'il décidait d'exercer son droit de retour, qu'il

procède à une nouvelle vérification de ses aptitudes et qu'il le place par priorité à un emploi correspondant à celles-ci. Si l'avis sur le classement ou la vérification d'aptitudes établit un classement plus élevé que celui que détenait ce fonctionnaire avant d'exercer les activités politiques, ce dernier sera placé en priorité à ce classement en fonction de sa qualification.

## **2- Raison d'être de l'intervention**

### **2.1 Problématique**

La réforme de la dotation des emplois dans la fonction publique, adoptée en 2013, a permis d'introduire certaines mesures d'assouplissement au cadre de gestion. Toutefois, plusieurs problématiques liées au recrutement et à l'embauche de fonctionnaires persistent et celles-ci risquent de s'accroître dans un marché de l'emploi en forte concurrence. En effet, le cadre de gestion actuel ne permet pas aux MO de s'adapter adéquatement au contexte du marché du travail et d'user d'agilité pour recruter des candidats compétents en temps opportun. Des assouplissements sont donc requis afin de leur permettre de doter leurs emplois de façon efficiente, d'être compétitifs sur le marché de l'emploi, d'opter pour des pratiques de gestion flexibles et arrimées aux tendances et pratiques ainsi que d'assurer des services de qualité aux citoyens.

#### **2.1.1 Processus de qualification ne répondant pas aux besoins des ministères et des organismes**

La tenue des processus de qualification est principalement centralisée et vise à répondre à l'ensemble des besoins des MO. Ainsi, les conditions d'admission présentées dans les appels de candidatures sont générales et de nombreux candidats aux profils diversifiés sont admis. Conséquemment, une quantité importante de candidats inscrits dans les banques de personnes qualifiées n'ont pas nécessairement le profil précis recherché (scolarité, expérience et habiletés) par les MO. De ce fait, bien que le principe de rendre disponible en tout temps une banque de candidats qualifiés semble en théorie une bonne façon de faire, plusieurs MO affirment que ces processus ne répondent pas leurs besoins précis.

Aussi, le délai entre le moment où le processus est tenu, donc que les candidats sont inscrits dans les banques, et le moment où un MO souhaite embaucher un candidat qualifié peut être si important que ce dernier n'est plus disponible ou intéressé au moment où l'emploi lui est offert.

De plus, les MO qui n'ont pas la délégation et qui doivent attendre la tenue d'un nouveau processus de qualification peinent à embaucher des candidats répondant aux exigences précises des emplois à pourvoir et auront recours à des mesures d'exception sur une base régulière.

### **2.1.2 Volume important de candidatures à traiter**

La Loi prévoit à l'article 47 que le président du Conseil du trésor doit admettre au processus de qualification les personnes qui ont soumis leur candidature et qui satisfont aux conditions d'admission. Contrairement aux autres organisations comparables, la fonction publique doit donc vérifier l'admissibilité de toutes les personnes qui postulent à ses processus de qualification, une pratique coûteuse et peu efficiente. En effet, depuis la mise en œuvre de la réforme de la dotation des emplois dans la fonction publique, en mai 2015, cette dernière a traité 387 983<sup>1</sup> candidatures au recrutement et à la promotion. Parmi les candidatures reçues, 32 % des candidats n'ont pas été admis (124 061 candidats)<sup>2</sup>, soit autant de dossiers traités.

De plus, parmi les 387 983 candidatures reçues depuis 2015, seulement 28 % des candidats ont été inscrits dans une banque de personnes qualifiées (108 775 candidats)<sup>3</sup> et seulement 4,7 % (18 171 candidats)<sup>4</sup> ont fait l'objet d'une nomination. Ainsi, il est possible de constater que la fonction publique traite inutilement de nombreux dossiers de candidatures et cette pratique nuit grandement à son efficience et à son efficacité.

Enfin, en raison des volumes importants de candidatures à traiter et qualifiées, des problèmes récurrents de performance de la plateforme de dotation des emplois dans la fonction publique sont soulevés depuis deux ans. Les délais de réponse de l'outil ainsi que sa complexité font en sorte que de nombreuses ressources doivent être consacrées à son utilisation plutôt qu'à d'autres activités, telles que le développement des compétences des employés et des cadres, le développement organisationnel, la planification de la main-d'œuvre, etc.

### **2.1.3 Délais importants**

La vérification de l'admissibilité de tous les candidats inscrits ainsi que l'administration des examens en salle à l'ensemble des candidats admissibles engendrent des délais importants. En effet, la durée moyenne des processus de qualification est de 75 jours ouvrables (environ 3,6 mois) lorsqu'il s'agit de processus tenus par les MO et de 79 jours ouvrables (environ 3,8 mois) lorsqu'il s'agit de processus tenus par le CSPQ. Plus le volume est élevé et plus les délais sont importants. Lors de processus de grande envergure (plus de 500 candidatures), la durée moyenne est de 121 jours ouvrables (environ 5,8 mois) pour les processus tenus par les MO et de 91 jours ouvrables (environ 4,3 mois) pour les processus tenus par le CSPQ. Lors de processus de petite envergure (1 à 499 candidatures), les délais demeurent importants, soit 67 jours ouvrables (environ 3,2 mois) pour les processus tenus par les MO et 78 jours ouvrables (environ 3,7 mois) pour les processus tenus par le CSPQ.

---

1. Un candidat peut avoir plusieurs candidatures.

2. Un candidat peut être compté plus d'une fois, car il peut avoir postulé à plusieurs appels de candidatures.

3. Un candidat peut être compté plus d'une fois, car il peut être inscrit dans plusieurs banques de personnes qualifiées. Ce nombre comprend les personnes qui ont été qualifiées par un processus de qualification standard au recrutement et à la promotion et ne comprend pas les personnes qui ont été qualifiées par un processus de qualification réservé ou particulier.

4. Certaines nominations n'ont pu être comptabilisées car il était impossible de savoir si elles ont été faites à partir de banques ou de listes de déclaration d'aptitudes.

La possibilité de tenir des processus en continu et d'évaluer les candidats par cohorte, introduite en 2015, avait pour objectif d'accélérer les délais de traitement des candidatures. Ainsi, 49 processus ont été publiés pour une durée indéterminée (affichage en continu) entre 2015 et 2019 et ce mécanisme est de plus en plus utilisé. Cependant, bien que ce mécanisme permette d'alimenter régulièrement les banques, des délais importants persistent en raison des volumes à traiter.

Les délais ont un impact sur la capacité des MO de rivaliser avec les employeurs concurrents qui n'ont pas ces contraintes et sont plus agiles. L'état actuel du marché de l'emploi est tel que les recruteurs doivent pouvoir offrir rapidement un emploi aux candidats possédant le profil recherché.

Ces délais ont également un impact négatif sur la capacité des MO qui doivent doter leurs emplois rapidement afin notamment d'assurer les services aux citoyens.

#### **2.1.4 Moyens d'évaluation**

En raison du volume de candidatures à traiter, une évaluation des compétences de base (compétences génériques) est souvent la seule étape effectuée pour qualifier des candidats. Dans le contexte actuel, une évaluation globale de la personne (multitraits-multiméthodes) n'est pas possible vu les coûts et les délais qui y seraient rattachés.

Par ailleurs, le seul recours à des examens génériques qui n'évaluent pas nécessairement les habiletés particulières requises pour un emploi fait en sorte que plusieurs excellents candidats peuvent échouer la procédure d'évaluation et, de ce fait, ne peuvent pas être embauchés.

De plus, pour être inscrits dans une banque de personnes qualifiées et ainsi avoir la possibilité d'être considérés pour un emploi dans la fonction publique, les candidats doivent nécessairement obtenir le seuil de passage de la procédure d'évaluation. Cela peut parfois avoir pour effet de disqualifier un candidat ayant un profil intéressant simplement parce qu'il lui manque un point par rapport au seuil fixé. En outre, cette façon de faire peut être perçue négativement par le candidat comme un message à l'effet que ce dernier n'a pas ce qu'il faut pour joindre les rangs de la fonction publique.

#### **2.1.5 Attractivité de la fonction publique comme employeur**

Dans un contexte de plein emploi et de rareté de main-d'œuvre, l'expérience candidat devient particulièrement importante pour se démarquer comme employeur de choix, particulièrement chez les candidats très courtisés. Malheureusement, plusieurs aspects du processus de dotation actuel nuisent à l'expérience candidat.

Tout d'abord, les délais importants liés aux processus de qualification et à l'embauche entre le moment où les candidats postulent à un appel de candidatures et leur inscription dans la banque de personnes qualifiées peuvent atteindre, dans certains cas, près de six mois. Ces délais ne comprennent pas le reste du processus d'embauche qui s'effectue par la suite, tel le repérage de candidats dans les banques

de personnes qualifiées, l'analyse des candidatures, les entretiens d'embauche, etc. Ainsi, les délais ont pour conséquence qu'un grand nombre de candidats ne sont pas disponibles ou même intéressés à occuper un emploi dans la fonction publique lorsqu'ils sont appelés par les MO. La fonction publique peine donc à faire compétition à certaines organisations concurrentes qui offrent un emploi rapidement.

De plus, les appels de candidatures ne sont pas toujours publiés au moment où les candidats sont en recherche active d'emploi. En effet, dans certains cas, il peut s'écouler plusieurs années entre les processus de qualification pour une même classe d'emplois. Ainsi, lorsqu'un candidat est intéressé à joindre la fonction publique et qu'aucun appel de candidatures n'est en cours, celui-ci n'a pas de moyen pour manifester son intérêt et cela peut engendrer de la frustration chez lui.

Par ailleurs, la rareté des processus de qualification dans certains domaines encourage les candidats à s'inscrire lorsqu'un appel de candidatures est publié même s'ils ne sont pas en recherche d'emploi. Ces candidats ont donc davantage tendance à considérer la fonction publique comme un plan B et à refuser les emplois qui leur sont offerts.

Une fois dans la banque de personnes qualifiées, les candidats ont peu de moyens de démontrer leur intérêt pour un emploi en particulier. Ils doivent attendre qu'un MO communique avec eux. Or, le volume important de candidatures dans les banques complique grandement le repérage de candidats qui correspondent le mieux au profil recherché. De ce fait, certains candidats pourraient ne jamais être sollicités pour un emploi qui les intéresse. À cet égard, de 2015 à 2019, 83,3 % des candidats inscrits dans les banques de personnes qualifiées n'ont pas fait l'objet d'une nomination au recrutement ou à la promotion, ce qui représente 90 604 candidats qualifiés inutilement<sup>5</sup>. Cette façon de faire nuit à l'expérience candidat et à l'attractivité de la fonction publique.

Enfin, puisque les appels de candidatures peuvent servir à pourvoir de nombreux types d'emplois à la fois, les stratégies de promotion des appels de candidatures sont trop génériques et ne permettent pas de cibler adéquatement les candidats potentiels répondant aux différents besoins des MO. De plus, les termes utilisés sont souvent très généraux et peu concrets, ce qui contribue à nuire à l'attraction des candidats potentiellement intéressants.

#### **2.1.6 Pouvoir de réglementation concernant le processus de qualification**

Actuellement, les modalités d'application du processus de qualification sont déterminées par règlement du Conseil du trésor alors que les autres modalités entourant le processus de dotation sont déterminées par directives du Conseil du trésor. Cette situation entraîne une lourdeur administrative considérable lorsqu'il y a lieu d'apporter une modification à ces modalités.

---

5. Certaines nominations n'ont pu être comptabilisées car il était impossible de savoir si elles ont été faites à partir de banques ou de listes de déclaration d'aptitudes.

## **2.2 Problématiques diverses**

### **2.2.1 Stage probatoire**

La Loi prévoit que toute personne recrutée comme fonctionnaire doit effectuer un stage probatoire d'au moins six mois. Selon les classes d'emplois, sa durée varie entre six et 24 mois. Lorsqu'elle est de six mois, ce qui est le cas de certaines classes d'emplois du personnel de bureau, de techniciens et assimilés, l'employé dispose d'un temps limité pour faire valoir ses compétences et l'employeur peut difficilement porter un jugement approprié sur la performance de l'employé.

De plus, il n'est pas possible de prolonger ou de suspendre le stage lors de situations particulières, notamment lors d'un changement d'emploi avant la fin du stage ou lorsque le fonctionnaire s'est absenté pendant une période significative au cours de son stage pour un motif de discrimination interdit par les Chartes (ex. : congé de maternité). L'absence de telles modalités pose des difficultés d'interprétation et oblige, dans les cas d'absences, à conclure des ententes individuelles ad hoc, à titre de mesures d'accommodement, ce qui alourdit la gestion.

### **2.2.2 Habilitation des normes applicables aux fonctionnaires ayant cessé d'exercer leurs fonctions**

Les normes applicables aux fonctionnaires ayant cessé d'exercer leurs fonctions sont énoncées aux articles 10 à 13 du Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique (chapitre F-3.1.1, r. 3, ci-après REDFP). Ce règlement est adopté selon le pouvoir réglementaire conféré au gouvernement en vertu de l'application de l'article 126 de la Loi. Cependant, en raison de son champ d'application, la Loi s'applique uniquement aux fonctionnaires en emploi et ne prévoit pas que le gouvernement peut définir par règlement certaines normes applicables aux fonctionnaires ayant cessé d'exercer leurs fonctions. En conséquence, les articles 10 à 13 du REDFP ne sont pas habilités explicitement par la Loi et pourraient être invalidés si leur application était contestée.

### **2.2.3 Pouvoir de la Commission de la fonction publique en matière d'appel d'intégration pour un fonctionnaire non régi par une convention collective**

Présentement, la CFP possède le pouvoir d'entendre tout appel d'intégration à une classe d'emploi du personnel non régi par une convention collective. Pour le personnel syndiqué, la convention collective prévaut, mais la CFP possède un pouvoir résiduel d'entendre les appels d'intégration si la convention collective ne prévoit pas de recours à l'arbitrage pour ce type d'appel. Tel qu'il est actuellement libellé, le premier alinéa de l'article 33 de la Loi empêche les parties négociantes de convenir d'un autre mode de règlement des appels d'intégration, et ce, même si d'un commun accord, celles-ci s'entendaient pour déjudiciariser le processus d'appel.



## **2.2.4 Stratégie de gestion des ressources humaines**

L'article 99 (par. 7.1) de la Loi stipule que le président du Conseil du trésor doit élaborer et mettre en œuvre une stratégie quinquennale de gestion des ressources humaines pour le personnel de la fonction publique et en rendre compte tous les deux ans et demi. Les leçons tirées des stratégies 2012-2017 et 2018-2023 ont permis d'apprendre que cette période est trop longue, car les besoins et les priorités peuvent changer en quelques années.

## **2.3 Conséquences de l'absence d'une intervention gouvernementale**

Si le cadre de gestion concernant la dotation des emplois dans la fonction publique n'est pas modifié, les difficultés de recrutement des MO risquent de persister, voir probablement s'accroître considérant le contexte du marché du travail. Les volumes importants de candidatures à traiter et les délais des processus de qualification continueront à engendrer des coûts importants liés à la dotation des emplois et nuiront à l'efficacité de la fonction publique. Les MO continueront à vivre des difficultés de recrutement et à utiliser des moyens de contournement, comme notamment l'embauche d'occasionnels, exclus du processus de dotation général, et ce, afin d'assurer les services aux citoyens.

## **3- Objectifs poursuivis**

L'intervention proposée vise à arrimer les pratiques de dotation de la fonction publique aux réalités actuelles en matière de dotation. Pour ce faire, il est souhaité d'alléger le cadre de gestion de manière à donner aux MO la flexibilité et l'agilité nécessaires pour répondre aux besoins précis de leur organisation. Également, il est désiré que le cadre de gestion offre suffisamment de souplesse pour assurer que le processus de dotation puisse évoluer avec les changements éventuels du marché de l'emploi.

Précisément, il est souhaité à court et moyen terme de :

- mieux répondre aux enjeux de main-d'œuvre des MO dans un contexte de plein emploi;
- d'acquiescer une plus grande agilité et de la souplesse en matière de recrutement et de promotion;
- rechercher une meilleure efficacité, notamment en réduisant les délais de comblement des emplois et le nombre de candidatures à traiter;
- favoriser une meilleure adéquation entre le profil des candidats et l'ensemble des exigences des emplois;
- préserver les principes d'égalité d'accès des citoyens à la fonction publique, d'équité, d'impartialité, de transparence, d'efficacité et d'efficacité à la base du régime du mérite.

Parmi les effets attendus, il y a notamment :

- une réduction des délais entre le moment où un citoyen répond à une offre d'emploi et le moment où il peut obtenir un emploi;

- une meilleure compréhension du fonctionnement des processus de dotation de la fonction publique par les citoyens dans le but de contribuer positivement à l'expérience candidat;
- la capacité des MO à embaucher des candidats compétents en temps opportun afin de maintenir la qualité des services offerts aux citoyens;
- la capacité pour la fonction publique de concurrencer les autres employeurs;
- une meilleure corrélation entre le talent recherché et les exigences précises de l'emploi.

## **4- Proposition**

### **4.1 Modifications proposées**

La proposition consiste à modifier une partie de la Loi afin d'octroyer aux MO plus d'agilité et de flexibilité pour doter leurs emplois. Un processus de sélection pour le recrutement et la promotion, comparable aux processus utilisés par les organisations concurrentes, est proposé. Il serait composé de trois étapes, soit la publication d'une offre d'emploi, le choix du candidat (la présélection, l'admissibilité, l'évaluation) et l'embauche.

Il est proposé de décentraliser la tenue du nouveau processus de sélection vers les MO afin qu'ils puissent répondre en temps opportun à leurs besoins précis. Conséquemment, il serait prévu à la Loi que la tenue de processus de sélection serait sous la responsabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes.

Les modifications proposées visent les modalités du processus et non les principes et les objectifs de la Loi.

#### ***Publication d'une offre d'emploi précise***

Contrairement aux processus de qualification actuels, dont l'objectif est de constituer des banques de personnes qualifiées qui peuvent être utilisées ultérieurement par les MO, les modifications proposées au cadre légal ont pour objectif de pourvoir à des besoins immédiats, et ce, par des processus de sélection.

Ainsi, il serait possible d'afficher les emplois offerts en présentant le fin détail (ex. : les mandats confiés, le profil recherché, le lieu de travail, la date prévue de l'entrée en fonction, etc.) plutôt que de publier un appel de candidatures qui présente les attributions générales de la classe d'emplois. De ce fait, le candidat serait bien renseigné sur l'emploi offert afin de lui permettre de choisir s'il postule ou non à un emploi disponible immédiatement. Cette pratique permettrait aux gestionnaires de disposer de candidats intéressés par l'emploi affiché au moment où il est vacant.

Lorsqu'un candidat ayant postulé à un emploi ne serait pas retenu, il en serait informé et invité à postuler à d'autres offres d'emploi de la fonction publique. Sa candidature ne serait pas conservée dans une banque de personnes qualifiées propre à cette classe d'emplois, comme c'est le cas actuellement. Le concept de banques de personnes qualifiées n'existerait plus.

L'affichage des emplois précis permettrait donc une adéquation optimale entre le profil recherché pour occuper l'emploi et le profil du candidat. Aussi, il est permis de croire que seuls les candidats intéressés par l'emploi précis, disponibles et jugeant qu'ils possèdent les exigences requises postuleraient. De ce fait, la fonction publique pourrait remédier aux banques volumineuses de personnes qualifiées dans lesquelles on y trouve des candidats pour qui la fonction publique est un plan B.

Selon une approche personnalisée, les MO seraient en mesure de doter leurs emplois en temps opportun, et ce, en fonction de leurs besoins, tel qu'il est recommandé dans les meilleures pratiques et comme c'est le cas dans les organisations concurrentes. Cette possibilité de se démarquer des autres employeurs auprès des candidats par une approche davantage personnalisée est l'assise d'une expérience candidat de qualité et s'inscrit en conformité avec la volonté de véhiculer une marque employeur renouvelée.

Enfin, le fait de pouvoir afficher des emplois précis permettrait de maximiser la participation de la fonction publique comme employeur à différentes activités d'attraction, d'utiliser les fonctions de recrutement intégrées aux réseaux sociaux et de mettre en œuvre des stratégies ciblées de promotion des emplois en fonction des besoins réels et immédiats des gestionnaires.

### ***Choix du candidat (présélection, évaluation, admissibilité) et embauche***

Pour faire le choix final du candidat dont le profil correspond le mieux à celui recherché pour l'emploi à pourvoir, une combinaison d'outils et de divers moyens d'évaluation pourrait être utilisée. Pour ce faire, deux étapes sont importantes selon la littérature et les pratiques relevées auprès d'organisations comparables, soit la présélection et la sélection. Le candidat sélectionné devrait avoir été évalué à l'aide d'au moins un moyen d'évaluation permettant de constater impartialement la valeur des candidats.

La présélection permettrait de faire un premier tri des candidatures reçues. Ainsi, il serait possible d'utiliser plusieurs méthodes pouvant varier selon le volume de candidatures reçues et la nature de l'emploi. Par exemple, pour réaliser ce tri, un MO pourrait choisir d'analyser les candidatures, d'utiliser un moyen d'évaluation (entrevue téléphonique, examen en ligne, etc.) ou d'effectuer un tri aléatoire (exceptionnel).

Quant à la sélection, celle-ci consisterait à évaluer les candidats présélectionnés afin de choisir celui qui correspond le mieux au profil recherché pour lui offrir un emploi. Toutefois, avant de lui offrir cet emploi, le MO devrait avoir vérifié que le candidat respecte les conditions de la classe d'emplois à laquelle il accéderait, conformément aux directives de classification.

Il est à noter qu'en ne vérifiant plus l'admissibilité de tous les candidats ayant postulé à une offre d'emploi, le processus de dotation des emplois serait grandement accéléré. En effet, la vérification systématique de l'admissibilité des candidats au début du processus de qualification a comme conséquence de traiter un nombre important de candidatures, diminuant ainsi l'efficacité du processus.

Par ailleurs, contrairement au processus de dotation actuel, où l'utilisation des seuils de passage est obligatoire, les moyens d'évaluation seraient davantage des outils d'aide à la décision et le choix final du candidat à embaucher serait fait de manière à considérer l'ensemble du profil de la personne (exigences, atouts, compatibilité organisationnelle, etc.). De plus, les moyens d'évaluation utilisés pourraient être personnalisés et mieux adaptés à l'emploi à pourvoir.

Enfin, par souci d'efficacité et selon les moyens d'évaluation choisis, les candidats pourraient être exemptés de refaire un examen à l'intérieur d'une période donnée.

### ***Évaluation en emploi***

À la suite de l'embauche du candidat choisi, le gestionnaire pourrait disposer d'une période minimale de 12 mois afin d'apprécier la performance de l'employé.

#### **4.1.1 Emplois à pourvoir à la promotion**

Comme pour le recrutement, les offres d'emploi à pourvoir à la promotion seraient obligatoirement affichées. Ainsi, les personnes qui répondraient aux exigences de l'emploi à pourvoir à la promotion n'auraient plus à attendre la tenue d'un processus de qualification, comme c'est le cas actuellement. Ce changement permettrait également une meilleure transparence dans la dotation des emplois à la promotion.

#### **4.1.2 Exceptions au processus de sélection**

Il est proposé qu'une directive du Conseil du trésor reprenne certaines exceptions qui étaient prévues à la loi afin de permettre notamment l'embauche de retraités de la fonction publique ainsi que la tenue de processus de sélection particuliers pour les étudiants et les stagiaires de la fonction publique qui terminent ou qui ont terminé leurs études.

#### **4.1.3 Cadre de gestion entourant le processus de sélection**

Par souci de cohérence avec les autres responsabilités en matière de dotation, il serait opportun d'attribuer au Conseil du trésor le pouvoir de fixer, par directive et non par règlement, les règles, les mesures ou les modalités du processus de sélection. En plus, cette modification permettrait d'accélérer la modification de la directive lorsque nécessaire.

#### **4.1.4 Droit de retour du personnel politique**

Étant donné la nature des modifications proposées à la Loi, les règles prévues pour le retour du personnel politique seraient difficilement applicables puisque la notion de qualification n'existait plus. Ainsi, le fonctionnaire qui exercera des activités politiques pourrait réintégrer la fonction publique et reprendre le classement dans le MO auquel il appartenait au moment de son départ et auquel il aurait eu droit s'il était demeuré dans la classe d'emplois à laquelle il appartenait avant d'exercer des activités politiques. Comme actuellement, pendant qu'il exerce ces activités, il pourrait poser sa candidature aux emplois affichés en recrutement seulement. Après son retour dans la fonction publique, il pourrait poser sa candidature aux emplois offerts en promotion.

#### **4.1.5 Rôle de la Commission de la fonction publique d'entendre les appels à la promotion**

Au regard des modifications proposées et du rôle de la CFP d'entendre des appels de candidats dans le cadre de processus de qualification visant exclusivement la promotion, cette disposition ne serait plus applicable. En effet, le nouveau processus de sélection prévoit qu'il n'y aurait plus de vérification de l'admissibilité pour tous les candidats, que la notion de qualification n'existerait plus et par le fait même la notion de banque de personnes qualifiées.

De plus, avec le nouveau processus de sélection, même si un candidat déposait un appel et avait gain de cause, ce serait un non-sens que le tribunal lui attribue l'emploi.

De ce fait, par souci de cohérence et d'efficience, il est proposé d'abroger trois articles de la Loi concernant les rôles de la CFP en cette matière, soit :

- le droit d'appel à la promotion (art. 35);
- le refus d'entendre un appel en vertu de l'article 35 (art. 36);
- la nomination conditionnelle en fonction d'un appel (art. 53.0.1).

Dorénavant, si un candidat à la promotion considère que la procédure a été entachée d'une irrégularité ou d'une illégalité, celui-ci pourrait faire une plainte en vertu de l'article 115 de la Loi et la CFP pourrait enquêter, comme c'est prévu actuellement pour les candidats au recrutement.

#### **4.2 Autres modifications proposées**

##### **4.2.1 Stage probatoire**

Il est proposé de modifier la Loi afin que la durée minimale du stage probatoire soit portée à 12 mois. Cela permettrait aux employés de démontrer leurs compétences et aux employeurs de faire une meilleure évaluation des acquis. Il est aussi proposé d'ajouter une disposition à la Loi afin que le Conseil du trésor puisse prolonger ou suspendre le stage lors de situations particulières.

La prolongation d'un stage pouvant par ailleurs faire en sorte qu'une personne soit en emploi de façon continue pendant au moins deux ans avant la fin de son stage probatoire, il est enfin proposé de modifier la Loi afin que l'acquisition du statut de permanent soit liée à la condition d'avoir réussi son stage probatoire. Les modalités du stage probatoire et de la période d'emploi aux fins de l'obtention du statut de fonctionnaire permanent seraient prévues à une directive du Conseil du trésor.

##### **4.2.2 Habilitation des normes applicables aux fonctionnaires ayant cessé d'exercer leurs fonctions**

Une modification devrait être apportée à la Loi afin d'énoncer clairement le pouvoir réglementaire du gouvernement de déterminer les normes applicables aux fonctionnaires ayant cessé d'exercer leurs fonctions.

#### **4.2.3 Pouvoir de la Commission de la fonction publique en matière d'appel d'intégration pour un fonctionnaire non régi par une convention collective**

La modification à la Loi vise à maintenir le pouvoir de la CFP d'entendre tout appel d'intégration à l'endroit du personnel non régi par une convention collective tout en laissant les parties négociantes libres de convenir du mode de règlement des appels d'intégration qu'elles jugent le plus approprié.

#### **4.2.4 Stratégie de gestion des ressources humaines**

Pour donner plus de souplesse dans l'élaboration d'orientations gouvernementales en gestion des ressources humaines pour le personnel de la fonction publique, il est proposé de modifier le terme « quinquennal » mentionné à l'article 99 (par. 7.1) de la Loi par celui de « pluriannuel » et, conséquemment, d'ajuster la période de reddition de comptes à « mi-parcours et à échéance » plutôt que « tous les deux ans et demi ».

#### **4.2.5 Dispositions abrogatives, modificatives, transitoires, diverses et de concordance**

Puisque la section de la Loi portant sur la dotation devrait être révisée, des modifications de concordances devraient être apportées à d'autres dispositions de la Loi. Des dispositions transitoires seraient aussi nécessaires pour permettre l'utilisation concomitante des banques de personnes qualifiées et du nouveau processus de sélection.

De plus, considérant les travaux qui seront requis pour la mise en œuvre du nouveau cadre de gestion de dotation au sein de l'ensemble des MO, le SCT souhaite pouvoir mener, pour une période transitoire, des processus de sélection à petits volumes qui répondraient aux nouvelles dispositions de la loi. Cette façon de faire permettrait un déploiement graduel et, dans certains cas, de profiter dès maintenant des bénéfices résultant des changements proposés. Pour ce faire, des projets pilotes concernant le processus de sélection pour le recrutement et la promotion des fonctionnaires pour une ou plusieurs classes d'emplois ou pour un ou des emplois précis pourraient être autorisés selon les modalités prévues à la loi.

Par ailleurs, le chapitre V du Règlement sur la preuve et la procédure de la commission de la fonction publique serait abrogé de même que le Règlement concernant le processus de qualification et les personnes qualifiées et le Règlement sur la promotion à la suite de la réévaluation d'un emploi. Les modifications entraîneraient également une mise à jour de plusieurs textes normatifs (lois, règlements, directives et politiques) pour les adapter au nouveau processus de sélection.

### **5- Autres options**

Une autre option examinée serait de ne pas modifier la Loi, mais d'assouplir le cadre réglementaire et normatif. Notamment, des normes pourraient être établies afin de

permettre la réduction du nombre de candidats à évaluer parmi ceux qui satisfont les conditions d'admission lors d'un processus de qualification. De plus, le président du Conseil du trésor pourrait déléguer la tenue de processus de qualification à tous les MO. Ainsi, ces derniers pourraient procéder à la publication d'offres d'emplois précises, ce qui pourrait permettre à la fonction publique d'être plus attrayante pour les candidats et aux MO de trouver des candidats qui correspondent davantage aux besoins de l'emploi à doter. Conséquemment, l'évaluation pourrait comprendre une combinaison d'outils et ainsi être plus en adéquation avec l'ensemble des exigences requises pour l'emploi.

Enfin, divers assouplissements pourraient être introduits dans les règles de gestion des banques de personnes qualifiées.

Cette option n'a toutefois pas été retenue, car des problématiques importantes demeureraient en raison du cadre légal, telles que :

- l'obligation de vérifier l'admissibilité pour l'ensemble des candidats (la loi actuelle ne donne pas l'habilitation réglementaire d'en réduire le nombre à cette étape);
- l'impossibilité d'utiliser divers outils de présélection des candidats pour en réduire le volume, comme l'analyse des candidatures, l'entrevue téléphonique avant de procéder à l'évaluation;
- la notion de qualification qui ne permet pas de considérer l'évaluation comme un outil d'aide à la décision et qui implique nécessairement un succès ou un échec;
- l'obligation de suivre cette séquence : la vérification de l'admissibilité, l'évaluation et la qualification. Par exemple, il ne serait pas possible de procéder à une évaluation en ligne avant d'avoir procédé à la vérification de l'admissibilité des candidats.

Enfin, cette option n'aurait permis que des assouplissements mineurs sans atteindre le niveau de flexibilité souhaité.

## **6- Évaluation intégrée des incidences**

L'intervention gouvernementale liée à la proposition pourrait avoir des incidences sur les citoyens de même que sur la gouvernance au sein de la fonction publique.

Le processus de sélection proposé aurait un impact sur tous les citoyens intéressés à un emploi dans la fonction publique, car ce processus serait différent de celui en vigueur actuellement. En effet, les candidats se qualifient généralement à une classe d'emplois qui leur permet d'accéder à plusieurs emplois offerts au sein de la fonction publique. Dorénavant, ils auraient la possibilité de postuler aux emplois offerts qui les intéresseraient et qui devraient être pourvus dans l'immédiat.

Quant à la gouvernance, la proposition contribuerait à améliorer la transparence notamment par la publication d'offres d'emploi précises. Il serait désormais possible pour les citoyens d'avoir une meilleure idée des besoins de main-d'œuvre des MO, contrairement aux processus actuels où les appels de candidatures sont génériques. De plus, dans le processus en vigueur, après leur inscription dans une banque de personnes qualifiées, les candidats doivent attendre d'être sollicités, ce qui ne leur permet pas de connaître précisément les emplois disponibles. De ce fait, la proposition favoriserait la

transparence du processus de sélection en permettant, à toute personne intéressée, de pouvoir consulter les offres d'emplois ainsi que de connaître les façons d'obtenir un emploi dans la fonction publique.

Il est proposé de décentraliser la tenue du nouveau processus de sélection vers les MO afin de leur permettre plus de flexibilité et d'agilité pour répondre à leurs besoins précis. Cependant, cette souplesse augmenterait le niveau de responsabilités administratives des MO ainsi que leur imputabilité. Notamment, cela impliquerait qu'ils devraient maîtriser davantage les principes, les valeurs et le cadre de gestion en matière de dotation, réaliser l'entièreté des processus de sélection et justifier, lorsque nécessaire, les décisions qui ont été prises. En fonction de leurs nouvelles responsabilités et des ressources qu'ils auraient à leur disposition, les MO auraient probablement à revoir leur organisation du travail pour être efficaces et efficients.

Plus précisément, en ce qui concerne les moyens d'évaluation, la proposition prévoit qu'il serait possible de personnaliser les moyens d'évaluation selon les exigences précises de l'emploi. L'expertise dans ce domaine est centralisée au SCT. Les MO n'ont actuellement pas de ressources internes en mesure d'élaborer des outils d'évaluation répondant à leur besoin. Le SCT accompagnerait les DRH dans ce domaine en assurant un service-conseil, dispensant de la formation et en proposant des outils d'évaluation répondant aux besoins d'une majorité des MO. La proposition impliquerait également que le traitement des demandes d'adaptations des conditions d'administration ou des moyens d'évaluation devant être effectuées pour accommoder les personnes handicapées relèverait des MO et non plus du SCT comme c'est le cas actuellement. Le SCT pourrait continuer d'offrir le service d'adaptation des moyens d'évaluation et des conditions d'administration pour les examens de son offre de services. Toutefois, il serait nécessaire pour le personnel en ressources humaines des MO d'acquérir l'expertise permettant de répondre aux demandes d'adaptation des candidats visés.

## **7- Consultation entre les ministères et avec d'autres parties prenantes**

Au début des travaux, des rencontres avec des dirigeants d'organismes<sup>6</sup> (le G5) et le comité du Forum des sous-ministres sur le processus de dotation des emplois dans la fonction publique ainsi que la tenue de laboratoires d'innovation publique avec des participants provenant de différents secteurs de la fonction publique ont permis d'établir un consensus sur les enjeux et les défis relatifs au processus de dotation actuel. Un consensus s'est aussi dégagé en ce qui concerne les objectifs poursuivis dans le cadre de la refonte de la dotation. C'est donc à partir de ces consensus que le gouvernement a officiellement donné son aval au Budget de dépenses 2019-2020 pour que des travaux soient entrepris afin de proposer les modifications légales et réglementaires requises pour répondre aux enjeux de main-d'œuvre des MO.

Un processus cible a ensuite été présenté au Forum des sous-ministres ainsi qu'au comité du Forum des sous-ministres, à des gestionnaires lors de laboratoires d'innovation

---

6. Le G5 est composé de dirigeants des organismes suivants : Revenu Québec, Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la Sécurité du travail, Régie de l'assurance maladie du Québec, Société de l'assurance automobile du Québec et Retraite Québec.



publique, au Forum des directrices et directeurs des ressources humaines de la fonction publique (FDRH) de même qu'à un groupe de travail consultatif de gestionnaires en ressources humaines désignés par le FDRH. En somme, ce processus a été bien accueilli par l'ensemble des groupes. Ils y voient la possibilité de pouvoir répondre à leurs besoins précis de main-d'œuvre et de pouvoir embaucher rapidement, au moment opportun, un candidat possédant le profil recherché. Ils ont tous convenu qu'il s'agissait d'un changement majeur pour les organisations. Aussi, ils ont soulevé l'impact considérable pour le personnel en dotation des directions des ressources humaines (DRH), d'autant plus que celui-ci n'a pas nécessairement le profil pour assumer ces nouvelles responsabilités. Plusieurs ont mentionné que l'imputabilité et la responsabilisation des gestionnaires étaient nécessaires. Ces derniers devront être appuyés par les DRH et celles-ci auront besoin d'accompagnement de la part du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT).

Parmi les enjeux les plus importants, les différents groupes ont soulevé la nécessité d'un système de dotation performant pour supporter le processus, le besoin de ressources additionnelles dans les équipes des DRH ainsi que le besoin de formation.

Le processus cible a également été présenté à la CFP. Cette dernière est en faveur d'un allègement du cadre normatif, mais elle considère important que cet allègement soit fait dans le respect des principes de la Loi et des valeurs de l'administration publique québécoise. Elle est également d'avis que, pour préserver sa crédibilité, ce cadre devra comporter des valeurs éthiques très élevées et exiger un processus rigoureux de gestion. Une plus grande imputabilité des gestionnaires est aussi souhaitée. Quant aux répercussions du nouveau processus de dotation sur son rôle et ses responsabilités, la CFP sera consultée ultérieurement.

## **8- Mise en œuvre, suivi et évaluation**

Si le projet de loi est adopté, certaines dispositions pourront entrer en vigueur rapidement alors que celles concernant le processus de sélection nécessiteront un délai. En effet, une période transitoire sera nécessaire pour adapter le cadre de gestion aux nouvelles façons de faire, développer et mettre en place une offre de service concernant la tenue de moyens d'évaluation, former le personnel des DRH et les gestionnaires et apporter des modifications au système de dotation en ligne. Un calendrier de mise en œuvre a été élaboré et il est estimé un délai d'environ 18 mois suivant l'adoption de la Loi.

En ce qui a trait aux mesures de suivi et d'évaluation, des indicateurs sont déjà proposés pour suivre les activités de dotation dans la fonction publique. Parmi ceux-ci, il est à noter, les délais pour doter les emplois, le nombre de processus de sélection tenus au recrutement et à la promotion, le volume de candidatures traitées, le nombre de plaintes reçues et le taux de conformité de l'application du cadre de gestion. Des mécanismes seront aussi mis en place pour évaluer l'expérience des candidats et la satisfaction des DRH et des gestionnaires envers le processus de sélection.

Par ailleurs, le SCT a des liens constants avec le FDRH, le Forum des sous-ministres et le G5. Ces instances seront des lieux privilégiés pour effectuer le suivi de la mise en œuvre.

En ce qui a trait à la reddition de comptes, la Loi stipule déjà que les sous-ministres et dirigeants d'organismes doivent gérer leurs RH dans le cadre des politiques émises par le Conseil du trésor. De plus, l'article 91.1. de la Loi sur l'administration publique prévoit que le président du Conseil du trésor peut procéder à des vérifications notamment sur l'application des modes de dotation utilisés pour pourvoir à des emplois.

De ce fait, il est évident que si plus de marge de manœuvre est donnée aux gestionnaires, la responsabilisation et l'imputabilité de ceux-ci n'en seront que plus grandes. À cet égard, la CFP aura à jouer un rôle de premier plan en complémentarité avec les activités du SCT.

## **9- Implications financières**

Les modifications proposées à la Loi font en sorte de décentraliser la tenue des processus de sélection. L'entière responsabilité de les tenir sera confiée aux sous-ministres et dirigeants d'organismes qui devront le faire en tenant compte du cadre de gestion édicté par le Conseil du trésor.

Les représentants des MO consultés ont tous mentionné qu'ils auraient besoin d'ajouts de ressources humaines et financières pour mettre en œuvre le nouveau processus de sélection.

Par ailleurs, comme le nouveau processus de sélection n'obligera plus la vérification de l'admissibilité de tous les candidats et l'évaluation de tous ceux qui sont admissibles, le volume de candidatures à traiter sera moins volumineux et, de ce fait, exigera moins d'effort qu'actuellement.

Ainsi, pour pallier aux besoins des MO, assurer une mise en œuvre efficace du nouveau processus, permettre la réorganisation des services en dotation et surtout pouvoir répondre en temps opportun aux besoins de main-d'œuvre des MO, une réallocation des ressources actuellement dévolues au CSPQ serait possible.

Ainsi, la mise en œuvre du nouveau processus de dotation se ferait à coût nul.

## **10- Analyse comparative**

Pour guider la réflexion portant sur l'élaboration d'un nouveau processus de dotation, une veille a été effectuée auprès de 13 organisations dans les secteurs public et privé<sup>7</sup> et un relevé des tendances en matière de dotation a été réalisé. Pour se faire, un mandat de vigie a été confié à Anne Bourhis, professeur aux HEC à Montréal, en plus des travaux effectués par la Direction de la gestion de la main-d'œuvre du SCT.

---

7. Les organisations étudiées sont le Gouvernement du Canada, le Gouvernement de la République française, le Gouvernement de la Grande-Bretagne, le Gouvernement de l'Australie, le Gouvernement de la Colombie-Britannique, le Gouvernement de l'Ontario, le Gouvernement du Nouveau-Brunswick et le Gouvernement du Manitoba, la Ville de Laval et la Ville de Montréal, l'agence du Revenu du Québec, Hydro-Québec, Desjardins.

Entre autre, il est ressorti de ces travaux que le contexte actuel du marché de l'emploi donne l'avantage aux candidats. Ainsi, les employeurs doivent développer des stratégies pour attirer les meilleurs candidats. Une stratégie utilisée notamment par les gouvernements du Canada, du Royaume-Uni, de la Colombie-Britannique et de l'Australie est de se doter d'un cadre de gestion qui donne suffisamment de souplesse aux personnes responsables du recrutement pour répondre à leurs besoins précis. De ce fait, la dotation est décentralisée vers les MO de manière à leur permettre d'élaborer leur propre processus de dotation<sup>8</sup> tant que ceux-ci respectent les lignes directrices établies par l'autorité compétente. Considérant la taille de ces organisations et la diversité de la population à desservir, il est possible de supposer qu'elles remettent les décisions concernant la dotation entre les mains des personnes compétentes qui se rapprochent le plus de la réalité du terrain<sup>9</sup>. La proposition s'inscrit dans cette tendance, car pour permettre une décentralisation efficiente des processus de dotation, un allègement au cadre législatif doit être effectué.

Bien qu'il soit proposé d'alléger le cadre de gestion, les principes et les valeurs sur lesquels repose la dotation au sein de la fonction publique seraient maintenus. Parmi les principes cités par les 13 organisations observées, l'égalité d'accès, l'équité, l'impartialité, la transparence, l'efficacité, l'efficience, le mérite et la diversité sont ceux qui ont été les plus mentionnés. Cette information permet d'affirmer que la volonté de maintenir les principes en place s'inscrit dans les bonnes pratiques utilisées par d'autres employeurs. Également, le relevé des tendances en matière de dotation<sup>10</sup> précise que l'impartialité et la transparence sont deux des caractéristiques contribuant à une expérience candidat positive favorisant ainsi l'attractivité de l'employeur.

Toujours dans le but d'être attractif, la littérature mentionne qu'il est important de fournir aux candidats toute l'information pertinente sur les postes à pourvoir<sup>11</sup>. Cette tendance se manifeste en publiant des offres d'emploi précises. D'ailleurs, lors de la veille effectuée auprès d'organisations publiques et privées, il a été possible d'observer qu'elles affichent toutes des emplois précis sur leur site carrière<sup>12</sup>. En désirant remplacer les appels de candidatures génériques par des offres d'emploi précises, la proposition permet de respecter cette tendance et de contribuer à rendre la fonction publique plus attrayante auprès des chercheurs d'emplois.

En ce qui concerne la proposition d'évaluer seulement les candidats présélectionnés<sup>13</sup>, il s'agit d'une pratique utilisée par la majorité des organisations observées. Cette façon de faire tend à améliorer l'efficience de la fonction publique en évitant que des ressources soient dépensées inutilement. Dans un même ordre d'idées, la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP), qui encadre la dotation du gouvernement du Canada, précise que l'autorité compétente n'est pas tenue de prendre en compte plus d'une personne pour faire une nomination fondée sur le mérite. Bien que la portée de cette disposition soit large, elle suggère entre autres qu'il n'est pas obligatoire d'évaluer tous les candidats qui auront répondu à une offre d'emploi. D'ailleurs, les offres d'emploi de la fonction publique

---

8. Bourhis, A. (2019). Relevé des tendances en matière de dotation. Partie 2 : Comparaison de huit organisations. Montréal, Canada.

9. Ibid., 8..

10. Bourhis, A. (2019). Relevé des tendances en matière de dotation. Partie 1 : Survol de la documentation. Montréal, Canada.

11. Ibid., 10.

12. Ibid., 8.

13. Bourhis, A. (2018). Recrutement et sélection du personnel. (3<sup>e</sup> édition). Montréal, Canada : Chenelière éducation

du Canada font souvent la mention que le candidat doit avoir démontré clairement, lorsqu'il dépose sa candidature, qu'il possède les qualifications essentielles s'il veut qu'elle soit considérée pour les étapes ultérieures. D'autres organisations, telles que l'Agence du revenu du Québec, Desjardins et Hydro-Québec, ont mentionné utiliser cette pratique, ce qui permet d'avancer que la proposition vise à suivre les pratiques actuelles en matière de dotation.

Une des caractéristiques concernant les moyens d'évaluation prévue à la proposition est que ces derniers ne seront plus des outils qualifiants. En d'autres mots, les résultats obtenus permettront aux MO d'apprécier la performance des candidats par une approche multitraits-multiméthode. Avant 2016, le gouvernement fédéral basait ses décisions d'embauche uniquement sur les résultats (pointage de la liste des compétences). Depuis, le concept de sélectionner la bonne personne à compétences égales (« the right fit ») a été introduit. Cette modification est comparable à ce qui est proposé puisqu'il est suggéré de prendre en considération un ensemble de facteurs lors du choix du candidat et non plus seulement les résultats. Par ailleurs, la littérature mentionne qu'il est préférable d'utiliser une combinaison de moyens d'évaluation pour effectuer la sélection. En effet, 11 des 13 organisations observées fondent leur décision d'embauche sur la meilleure adéquation entre le profil du candidat et les exigences liées à l'emploi à pourvoir, ce qui permet d'affirmer que la proposition tend à suivre les tendances en matière d'évaluation.

Par ailleurs, le choix des moyens d'évaluation permettant de constater impartialement la valeur des candidats afin de déterminer lequel d'entre eux répond le mieux au profil recherché pourra varier en fonction de l'emploi à pourvoir. Cette pratique consistant à personnaliser les moyens d'évaluation en fonction des qualifications exigées offre davantage de flexibilité aux MO et est utilisée par plus de la moitié des organisations observées.

En conclusion, le processus de dotation proposé correspond aux tendances observées ainsi qu'aux pratiques en vigueur dans les administrations comparables.

Le ministre responsable de  
l'Administration gouvernementale  
et président du Conseil du trésor,

CHRISTIAN DUBÉ