

Commission
de la fonction publique



Intégrité
Compétence
Deuxième édition

Québec 

Commission
de la fonction publique

Intégrité
Compétence

Deuxième édition

Le contenu de cette publication a été rédigé par le personnel de la Commission de la fonction publique.

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

Graphisme
Le saint publicité + design

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

Dépôt légal – 2006
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada

ISBN-13 : 978-2-550-47911-6 (version imprimée)
ISBN-10 : 2-550-47911-4 (version imprimée)
ISBN-13 : 978-2-550-47912-3 (PDF)
ISBN-10 : 2-550-47912-2 (PDF)

© Gouvernement du Québec, 2006

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	5
PREMIÈRE PARTIE : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA FONCTION PUBLIQUE	7
DEUXIÈME PARTIE : LA MISSION ET LES RÔLES DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE	9
TROISIÈME PARTIE : LES PRINCIPES OPÉRATIONNELS.....	13
○ L'ÉVALUATION DES EMPLOIS	13
○ LA DOTATION EN PERSONNEL	13
○ LA SÉLECTION AU MÉRITE	14
• Des membres de comités d'évaluation compétents et impartiaux	15
• Des conditions d'admission réalistes et justifiées	15
• Une publicité appropriée sur les emplois à pourvoir	16
• Une vérification juste et impartiale de l'admissibilité au concours ou à la réserve de candidatures.....	16
• Une évaluation basée uniquement sur la compétence	17
• La constitution d'une liste de déclaration d'aptitudes sur la base des résultats obtenus dans le cadre d'un concours.....	18
• La transmission juste et complète de l'information permettant de comprendre la décision	18
○ L'UTILISATION DES LISTES DE DÉCLARATION D'APTITUDES.....	19
○ LE STAGE PROBATOIRE	20
○ L'ÉVALUATION DU RENDEMENT	20
○ LA PROMOTION SANS CONCOURS	20
○ LE REDÉPLOIEMENT DU PERSONNEL EXCÉDENTAIRE.....	21
○ LES MESURES ADMINISTRATIVES ET DISCIPLINAIRES.....	22
○ LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE.....	22
AVIS IMPORTANT	23

INTRODUCTION

Ce document a pour but de faire connaître les principes de gestion des ressources humaines que la Commission de la fonction publique veut promouvoir. Ces principes s'inspirent des dispositions de la Loi sur la fonction publique, de la Loi sur l'administration publique, de la Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise et du Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique. Ces principes guident les actions et décisions de la Commission de la fonction publique dans la conduite de ses mandats.

La première partie définit les principes qui doivent présider aux décisions en matière de gestion de la fonction publique. On y rappelle d'abord les objectifs fondamentaux de la Loi sur la fonction publique, certaines obligations prévues dans la Loi sur l'administration publique et dans le Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique, ainsi que les valeurs présentées dans la Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise.

La deuxième partie expose la mission et les rôles de la Commission de la fonction publique.

Enfin, la troisième partie précise les principes opérationnels découlant de certains aspects du cadre normatif concernant les ressources humaines. On y aborde donc de façon plus concrète le domaine des applications et des pratiques de gestion.

Les éléments présentés dans ce document sont évidemment susceptibles de changer à mesure que se transforme l'environnement dans lequel évolue l'administration publique.

La Commission espère ainsi apporter une contribution utile aux divers intervenants en gestion des ressources humaines, en leur proposant un guide d'action et en leur permettant de mieux comprendre les positions de la Commission.

PREMIÈRE PARTIE : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Fournir au public les services de qualité auxquels il a droit, mettre en œuvre les politiques établies par l'autorité constituée et assurer la réalisation des autres objectifs de l'État sont les axes fondamentaux de la mission de la fonction publique.

Afin que celle-ci puisse accomplir sa mission, le législateur a énoncé expressément, à l'article 3 de la Loi sur la fonction publique, certains principes que l'administration publique doit intégrer à la gestion des ressources humaines. Ces principes sont les suivants :

1. L'efficacité de l'administration ainsi que l'utilisation et le développement des ressources humaines d'une façon optimale ;
2. L'exercice des pouvoirs de gestion des ressources humaines le plus près possible des personnes intéressées et l'application d'un régime selon lequel le fonctionnaire investi de ces pouvoirs de gestion doit en rendre compte, compte tenu des moyens mis à sa disposition ;
3. L'égalité d'accès de tous les citoyens à la fonction publique ;
4. L'impartialité et l'équité des décisions affectant les fonctionnaires ;
5. La contribution optimale, au sein de la fonction publique, des diverses composantes de la société québécoise.

Le mode d'organisation des ressources humaines doit aussi favoriser l'atteinte des objectifs de la Loi sur l'administration publique.

Pour la Commission de la fonction publique, tous ces principes constituent des valeurs de gestion dont la fonction publique d'un État démocratique doit pouvoir témoigner à un très haut degré. Ils sont indissociables, et les gestionnaires de l'État ont la responsabilité de les mettre en application et d'en répondre.

La Loi sur l'administration publique, qui instaure « un cadre de gestion axé sur les résultats et sur le respect du principe de la transparence », vient, par ailleurs, appuyer ces principes et la responsabilité des gestionnaires d'en répondre. L'article 2 de cette loi précise de plus que le cadre de gestion gouvernementale concourt plus particulièrement « à une reddition de comptes qui porte sur la performance dans l'atteinte des résultats et à une utilisation optimale des ressources de l'Administration gouvernementale ».

Outre ces principes, la gestion des ressources humaines dans la fonction publique doit également tenir compte des normes d'éthique et de discipline prévues aux articles 4 à 12 de la Loi sur la fonction publique. Le Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique vient préciser les normes d'éthique et de discipline prévues à cette loi, en établir de

nouvelles et préciser les mesures applicables aux fonctionnaires en vue, notamment, de préserver et de renforcer la confiance des citoyens dans l'intégrité et l'impartialité de la fonction publique.

L'éthique se définit comme la recherche de la conduite appropriée et sert de guide lorsque le fonctionnaire doit prendre une décision en l'absence de normes ou de règles applicables.

La Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise présente cinq valeurs éthiques qui servent d'assise aux employés de la fonction publique dans l'exercice de leurs fonctions :

1. La compétence ;
2. L'impartialité ;
3. L'intégrité ;
4. La loyauté ;
5. Le respect.

Les actions et décisions de la Commission reposent sur ces principes de gestion des ressources humaines, sur une préoccupation constante du respect des normes d'éthique et de discipline et sur ces valeurs éthiques.

DEUXIÈME PARTIE : LA MISSION ET LES RÔLES DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

LA MISSION

La mission de la Commission consiste à contribuer, au nom de l'Assemblée nationale du Québec, à garantir l'égalité d'accès de tous les citoyens à la fonction publique, la compétence des personnes recrutées et promues de même que l'impartialité et l'équité des décisions prises en matière de gestion des ressources humaines.

L'exercice de la mission de la Commission contribue à préserver les principes fondamentaux de neutralité et d'égalité d'accès ainsi qu'à maintenir des comportements éthiques dans la gestion des ressources humaines. Sur ce dernier point, en scrutant les décisions prises par les gestionnaires en matière de gestion des ressources humaines, la Commission s'assure en effet qu'elles s'appuient sur la loi, mais aussi qu'elles valorisent les comportements éthiques des employés ou des gestionnaires dans l'exercice de leurs fonctions.

La confiance que la population porte à l'État en raison de sa capacité de la traiter, dans le cadre de la loi, avec équité et respect est une valeur incontournable. La Commission, par sa mission, vise à ce que cette confiance soit la plus élevée possible.

LES RÔLES

La Commission réalise sa mission :

1. Comme organisme de surveillance¹ :
 - a) en vérifiant l'observation de la loi et de ses règlements relativement au système de recrutement et de promotion des fonctionnaires ;
 - b) en vérifiant le caractère impartial et équitable des décisions prises qui affectent les fonctionnaires.

À cette fin, la Commission effectue les enquêtes qu'elle juge nécessaires, formule des recommandations aux autorités compétentes ou, si elle le juge utile, fait rapport à l'Assemblée nationale.

1. Une nouvelle responsabilité sera ajoutée au mandat d'enquête de la Commission par l'article 54 du chapitre 34 des lois de 2005, qui entrera en vigueur par décret du gouvernement. Cet article charge la Commission de faire rapport au ministre de la Justice, après enquête, sur l'existence et la suffisance d'une cause de destitution ou de suspension sans rémunération du directeur des poursuites criminelles et pénales ou de son adjoint.

2. Comme tribunal administratif :

- a) en entendant notamment :
- les appels des fonctionnaires relativement à la procédure utilisée pour l'admission ou l'évaluation des candidats lors d'un concours de promotion ou lors de la constitution d'une réserve de candidatures à la promotion ;
 - les appels des fonctionnaires non régis par une convention collective relativement à leurs conditions de travail ou aux mesures administratives et disciplinaires qui ont été prises à leur endroit ;
 - les appels de certaines personnes ayant un droit de retour dans la fonction publique ;
 - les recours relatifs au harcèlement psychologique des salariés nommés en vertu de la Loi sur la fonction publique qui ne sont pas régis par une convention collective ainsi que des membres et des dirigeants des organismes du gouvernement ;
- b) en offrant des séances d'échanges et d'information en matière de promotion et un service de médiation aux fonctionnaires ainsi qu'aux ministères et aux organismes à la suite d'un recours.
3. Comme organisme consultatif auprès du Conseil du trésor ou de son président, en produisant des avis ou des études portant notamment sur des modifications au cadre normatif en gestion des ressources humaines.
4. En certifiant qu'un moyen d'évaluation permet de constater impartialement la valeur des candidats.

À certains égards, les modes d'intervention de la Commission sont complémentaires. Ce qu'elle entend à la suite d'un recours l'aide à orienter son action en matière de surveillance. Ces deux modes d'intervention s'avèrent par ailleurs utiles sur le plan de l'expertise, lorsque vient le moment d'agir à titre d'organisme consultatif ou encore de formuler des recommandations aux autorités compétentes.

LES DÉFINITIONS

Compte tenu de leur importance dans le rôle confié à la Commission et du caractère général de ces notions, sur lesquelles se fonde son analyse de nombreuses situations, la Commission croit utile de faire connaître sa définition de l'impartialité et de l'équité.

L'impartialité

L'impartialité signifie l'absence de parti pris. Dans un contexte de prise de décision, l'impartialité implique donc neutralité et objectivité à l'égard des parties intéressées. Elle vise essentiellement la situation, le comportement ou les préjugés éventuels de celui qui prend la décision. Les décisions doivent non seulement être prises avec impartialité mais elles doivent aussi présenter toutes les caractéristiques ou garanties nécessaires à l'atteinte de cet objectif et en donner l'apparence.

L'équité

L'équité se réfère à la nature juste ou injuste d'un geste. Dans un contexte de prise de décision, on peut apprécier l'équité au moyen de certains critères de forme ou de fond, dont :

- la possibilité pour la personne visée par une décision d'être adéquatement informée et de faire valoir son point de vue ;
- le fait que le décideur s'appuie sur des faits réels et suffisants ;
- le fait que le décideur soit autorisé à prendre la décision et que celle-ci soit conforme aux normes applicables ;
- le fait que le décideur agisse d'une façon non abusive ni arbitraire ou discriminatoire lorsqu'il exerce un pouvoir discrétionnaire.

TROISIÈME PARTIE : LES PRINCIPES OPÉRATIONNELS

L'ÉVALUATION DES EMPLOIS

L'évaluation des emplois présuppose un regroupement préalable des tâches essentielles à la réalisation des mandats des ministères ou des organismes. Elle implique des choix d'organisation du travail et des préoccupations d'efficience par rapport à l'utilisation des ressources humaines.

L'évaluation du niveau des emplois a pour but de déterminer leur appartenance à l'une des classes établies dans la classification des emplois de la fonction publique.

Cette détermination du niveau de l'emploi permet d'établir sur une base objective les qualifications minimales requises pour son exercice et l'échelle de traitement appropriée à l'emploi. Cette opération est aussi déterminante à l'égard des conditions de travail du futur titulaire de l'emploi et de sa progression dans la fonction publique.

L'évaluation des emplois est assujettie à la structure de classification établie ainsi qu'à ses règles de gestion et elle comporte des responsabilités. En effet, même si la détermination du niveau d'un emploi implique un jugement, les décisions prises à cet égard doivent être objectives, c'est-à-dire en relation étroite avec la classification des emplois en vigueur, et doivent tenir compte du contexte organisationnel de l'emploi.

En outre, la classification doit être maintenue à jour en considération des changements qui affectent la nature des emplois.

L'évaluation des emplois a des incidences sur la gestion des fonds publics, sur l'équité envers les fonctionnaires et sur la validité de la classification comme outil de gestion des ressources humaines.

LA DOTATION EN PERSONNEL

La dotation en personnel a pour but de pourvoir aux emplois de la fonction publique avec des personnes aptes à assumer avec succès les fonctions inhérentes à la réalisation des mandats, programmes et objectifs gouvernementaux.

Il est important, à cet égard, d'établir d'abord si l'emploi revêt un caractère régulier ou occasionnel. Cette distinction doit aussi être faite de façon continue afin d'éviter que des emplois occasionnels en viennent à revêtir un caractère régulier.

Lorsque les besoins d'un service demandent de pourvoir provisoirement à un emploi régulier, il convient que le fonctionnaire désigné à cet emploi soit choisi, de préférence, parmi ceux qui appartiennent à une classe d'emploi de niveau équivalent ou supérieur à l'emploi. Dans le cas contraire, il faut enclencher immédiatement le processus de sa

dotation et, advenant la tenue d'un concours, prendre les mesures qui s'imposent si l'on veut éviter d'entacher la validité et la crédibilité de ce concours.

Différents modes de dotation peuvent être utilisés pour pourvoir aux emplois réguliers. Le choix du mode doit se faire, entre autres, en privilégiant le recours aux employés qui sont sous-utilisés, en favorisant les mouvements de personnel à l'intérieur de la fonction publique et en accordant une attention particulière aux groupes de personnes visés notamment par la Directive concernant la dotation des emplois dans la fonction publique ou par les programmes et mesures d'accès à l'égalité.

Le choix du mode de dotation présuppose la sélection de procédés permettant de satisfaire le plus efficacement possible, à court et à moyen terme, aux besoins de main-d'œuvre. Sous ce rapport, il est donc primordial de déterminer les bassins de main-d'œuvre disponibles tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la fonction publique. L'incidence interministérielle des décisions doit également être prise en considération, tant pour les modes de dotation que pour le choix des personnes.

Les modes de dotation à privilégier sont ceux de mobilité latérale, soit l'affectation et la mutation. Quoique ceux-ci laissent une marge de discrétion au gestionnaire, les candidats répondant à une offre d'affectation ou de mutation doivent faire l'objet d'un traitement équitable.

LA SÉLECTION AU MÉRITE

Seule la sélection au mérite permet à la fois d'évaluer la compétence² requise chez les personnes choisies et de satisfaire aux exigences de l'article 3 de la Loi sur la fonction publique.

Ainsi, pour qu'un choix efficace et intègre du personnel de l'État soit fait, les citoyens sont invités à participer à des concours tenus ou à des réserves de candidatures constituées de façon impartiale et transparente et dans le respect des règles établies.

Les sept principes opérationnels qui suivent constituent le fondement de tout concours tenu ou de toute réserve de candidatures constituée conformément à la règle essentielle du mérite :

- Des membres de comités d'évaluation compétents et impartiaux ;
- Des conditions d'admission réalistes et justifiées ;
- Une publicité appropriée sur les emplois à pourvoir ;
- Une vérification juste et impartiale de l'admissibilité au concours ou à une réserve de candidatures ;

2. Les connaissances, l'expérience et les aptitudes de la personne candidate.

- Une évaluation basée uniquement sur la compétence ;
- La constitution d'une liste de déclaration d'aptitudes sur la base des résultats obtenus, dans le cadre d'un concours ;
- La transmission juste et complète de l'information permettant de comprendre la décision.

Des membres de comités d'évaluation compétents et impartiaux

La composition du comité d'évaluation formé aux fins de la tenue d'un concours ou de la constitution d'une réserve de candidatures contribue à en assurer la crédibilité et la qualité. Le choix des membres repose sur des critères objectifs et neutres tels que leur connaissance de la classe ou de l'emploi visé par le concours, leur expérience en gestion ou en sélection du personnel et, enfin, leur compétence professionnelle. En plus de posséder une formation convenant à leurs responsabilités, ils sont aussi représentatifs des divers ministères et organismes employeurs et des différents groupes cibles visés par les programmes et mesures d'accès à l'égalité dans la fonction publique québécoise.

La transparence et l'impartialité de la procédure exigent qu'au moins un des membres du comité vienne d'un ministère ou d'un organisme autre que celui responsable du concours ou, à tout le moins, d'une région administrative ou d'une direction générale différente, s'il s'agit du même ministère ou organisme employeur. De la même façon, les membres sont hiérarchiquement indépendants les uns des autres.

Les gestionnaires participent généralement à la sélection de leurs collaborateurs. Toutefois, lorsque l'emploi faisant l'objet d'un concours est momentanément occupé par un employé qui fait partie des candidats à ce concours, le supérieur ayant été associé au choix de l'employé ou ayant travaillé étroitement avec lui ne devrait pas faire partie du comité d'évaluation, pour éviter d'affecter la transparence et la crédibilité du concours. En effet, sa présence risque de placer ce gestionnaire dans une position assimilable à un conflit d'intérêts. Il s'agit d'une question d'éthique qui se pose au gestionnaire concerné et à laquelle il doit d'ailleurs être attentif lors de sa participation à tout comité d'évaluation.

Des conditions d'admission réalistes et justifiées

Les conditions d'admission respectent les conditions minimales d'admission à la classe d'emploi visée par le concours ou la réserve de candidatures. Ces conditions d'admission peuvent aussi comporter des exigences additionnelles lorsque les caractéristiques et les particularités de l'emploi le demandent. Elles doivent alors tenir compte de la nature et des attributions de l'emploi à pourvoir, avec le souci de conserver le plus large accès possible au concours ou à la réserve de candidatures, et se soucier du caractère interministériel de l'emploi. Par ailleurs, la zone géographique ou l'entité administrative à laquelle est limitée l'admissibilité des candidats doit au moins correspondre à celle où se situent les emplois que le concours ou la réserve de candidatures vise à pourvoir.

Les conditions d'admission doivent également permettre l'application des politiques du gouvernement concernant les programmes et mesures d'accès à l'égalité en emploi qui visent notamment les femmes, les membres de communautés culturelles, les personnes handicapées et les autochtones.

Les conditions d'admission à une réserve de candidatures sont habituellement plus générales que celles qui seront exigées lors d'un concours tenu à partir de cette réserve. Un candidat est admis à la réserve de candidatures s'il satisfait aux conditions d'admission prévues à l'appel de candidatures.

Une publicité appropriée sur les emplois à pourvoir

L'appel de candidatures fournit l'information relative à la nature des emplois à pourvoir, à leurs caractéristiques et aux exigences à satisfaire pour y postuler.

Lorsqu'un critère éliminatoire est prévu au processus d'évaluation, les personnes candidates en sont avisées lors de la publication de l'appel de candidatures.

L'égalité d'accès aux emplois exige que la diffusion des appels de candidatures soit effectuée d'une façon appropriée dans la zone géographique, ou l'entité administrative, déterminée pour l'admissibilité des candidats.

Une vérification juste et impartiale de l'admissibilité au concours ou à la réserve de candidatures

La vérification de l'admissibilité des personnes candidates est effectuée avec précision et dans un souci de protection de leurs droits autant que de ceux de l'employeur. De la même façon, il y a obligation et responsabilité mutuelles à ce que, d'une part, les candidats décrivent leurs acquis de la façon la plus complète possible et que, d'autre part, le comité prenne les moyens pour les apprécier à leur juste valeur.

Sous réserve de leur conformité à la réglementation applicable, les conditions d'admission publiées lient le comité d'évaluation, qui ne pourra ni les limiter ni les élargir ; il doit y avoir concordance étroite entre le libellé de l'appel de candidatures et son interprétation aux fins de l'admissibilité.

Aux fins de référence, d'information aux personnes candidates ou de justifications éventuelles, les données relatives aux décisions prises dans le cadre de l'admissibilité demeurent accessibles. Un représentant du président du Conseil du trésor, ou de son délégué, doit être en mesure d'attester de la date de réception des offres de service.

L'attestation d'équivalence des études relève des institutions d'enseignement, qui sont les seules habilitées à la produire ou à établir les crédits nécessaires ou manquants pour l'obtention du diplôme requis. Pour les études ou diplômes obtenus hors Québec, le

ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles émet les « évaluations comparatives d'études ».

L'appréciation de la pertinence des études est la responsabilité du comité d'évaluation et elle est en lien avec la scolarité exigée dans l'appel de candidatures.

L'affinité et l'envergure de l'expérience ne sont pas évaluées à l'étape de la vérification de l'admissibilité des candidats. L'expérience ne peut alors qu'être jugée pertinente ou non pertinente. Une expérience jugée pertinente est reconnue en entier s'il s'agit des tâches habituelles et principales ; si cette expérience ne se situe pas dans le cadre des tâches habituelles et principales de l'employé, elle est alors comptabilisée en proportion du temps qui y a été consacré. Aux fins de cette appréciation, le comité ne se limite pas au titre des emplois ou au classement des individus, mais considère les fonctions exercées et décrites à l'offre de service en complétant son analyse, si nécessaire, par une vérification appropriée des tâches réellement accomplies.

Une évaluation basée uniquement sur la compétence

Les critères d'évaluation sont directement liés aux attributions, caractéristiques, responsabilités et exigences de l'emploi. La valeur accordée à ces critères dans la procédure reflète leur importance relative dans l'emploi et tient compte du caractère interministériel de cet emploi.

L'évaluation d'un critère s'effectue de façon exclusive par au moins une question spécifique. Chaque question prévoit les éléments de réponse attendus et leur pondération. Les questions ou mises en situation ne font pas référence à un contenu spécifique qui pourrait favoriser indûment un candidat ou un groupe de candidats par rapport à un autre.

Pour qu'une procédure d'évaluation permette de constater impartialement la valeur des candidats, il faut que les moyens d'évaluation utilisés lors de la tenue d'un concours ou de la constitution d'une réserve de candidatures soient élaborés conformément aux règles de l'art en la matière, qu'ils soient valides et qu'ils mesurent bien ce qu'ils sont censés mesurer par rapport à l'emploi à pourvoir. Un moyen d'évaluation peut comporter plusieurs tests ou examens.

De façon générale, lors de l'administration des moyens d'évaluation, les intervenants prennent les dispositions nécessaires pour assurer l'uniformité et l'impartialité de la procédure. Ainsi, une attention particulière est apportée à l'environnement physique de même qu'à la clarté et à la précision des instructions et consignes données aux candidats. Enfin, à l'occasion d'un examen oral, le comité d'évaluation adopte un comportement qui permet aux candidats de tirer pleinement profit de la souplesse inhérente à un tel moyen, à l'intérieur, toutefois, de certaines limites permettant d'assurer un cadre d'évaluation commun.

Le seuil de passage relatif à un moyen d'évaluation est établi en fonction des seuils de passage recommandés par les concepteurs de chacun des tests ou examens qui le composent. Toutefois, ce seuil peut être ajusté en fonction de l'analyse des résultats

obtenus par l'ensemble des personnes candidates, de la valeur de ce moyen à l'intérieur de la procédure d'évaluation et du nombre d'emplois à pourvoir.

Une évaluation des personnes admissibles à une réserve de candidatures peut être effectuée. Cette évaluation doit porter sur les connaissances, les expériences ou les aptitudes des candidats communes à l'ensemble des emplois visés par la réserve. Dans ce cas, seules les personnes ayant réussi l'évaluation pourront participer aux concours tenus à partir de cette réserve de candidatures.

Les concours tenus à partir d'une réserve de candidatures ne comportent pas une évaluation additionnelle des critères déjà évalués lors de la constitution de la réserve de candidatures. Toutefois, des critères propres à l'emploi à pourvoir pourront faire l'objet d'une évaluation.

La constitution d'une liste de déclaration d'aptitudes sur la base des résultats obtenus dans le cadre d'un concours

Un concours donne lieu à la constitution d'une liste de déclaration d'aptitudes qui regroupe le nom des candidats ayant réussi l'évaluation. Toutes les personnes dont les résultats au concours permettent d'être déclarées aptes à exercer les attributions de l'emploi à pourvoir sont reconnues comme possédant les compétences requises par cet emploi.

La liste de déclaration d'aptitudes peut être modifiée par le président du Conseil du trésor, ou son délégataire, selon les dispositions prévues à la Loi sur la fonction publique, ou à la suite d'une décision de la Commission de la fonction publique.

La transmission juste et complète de l'information permettant de comprendre la décision

Lorsque des personnes participent à des concours de promotion ou de recrutement ou à la constitution d'une réserve de candidatures et qu'elles sont refusées à l'admission ou qu'elles échouent aux moyens d'évaluation, il est nécessaire de transmettre toute l'information permettant aux personnes de comprendre la décision qui les affecte. Par conséquent, les personnes devraient être informées :

- de la teneur de la décision ;
- d'une explication sommaire de la règle sur laquelle la décision se fonde ;
- du résultat global de chaque test ou examen ;
- de l'identité et des coordonnées de la personne avec qui communiquer en cas de questions particulières ;
- de l'existence de recours devant la Commission de la fonction publique en matière de promotion et de la possibilité de porter plainte dans le cas de recrutement ;

- de la raison expliquant une décision négative si le refus est basé sur un examen de sécurité ou de santé tenu conformément aux conditions d'admission.

L'UTILISATION DES LISTES DE DÉCLARATION D'APTITUDES

Le recrutement ou la promotion d'un fonctionnaire à la suite d'un concours se fait à partir d'une liste de déclaration d'aptitudes valide et en fonction des programmes et mesures d'accès à l'égalité.

Une liste de déclaration d'aptitudes est valide seulement pour les utilisations annoncées dans l'appel de candidatures. Cette obligation découle directement de l'application du principe de la sélection au mérite, qui exige d'attirer et d'évaluer des candidats en fonction des caractéristiques des emplois à pourvoir.

Lorsqu'une liste de déclaration d'aptitudes est utilisée pour pourvoir à des emplois semblables à ceux faisant expressément l'objet du concours, le caractère semblable de ces emplois est établi en tenant compte des éléments suivants :

- la classe d'emploi ;
- les attributions ;
- les conditions d'admission au concours (scolarité, expérience, exigences additionnelles) ;
- les critères évalués dans le cadre du concours et de la constitution de la réserve de candidatures.

La liste de déclaration d'aptitudes regroupe, conformément à la loi, les candidats ayant démontré leur valeur au regard de la compétence requise pour un emploi. La pratique consistant à se faire transmettre quelques candidatures et à inviter ces candidats déclarés aptes à l'emploi à participer à une entrevue de sélection est conforme à la Loi sur la fonction publique. Ces entrevues, souvent structurées, servent à vérifier l'intérêt des personnes envers l'emploi à pourvoir, à s'assurer que leur profil y correspond et que, somme toute, les personnes sont susceptibles de s'intégrer aisément à l'équipe en place.

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

Ce choix s'effectue également en tenant compte de l'objectif de la loi d'assurer la contribution optimale, au sein de la fonction publique, des diverses composantes de la société québécoise, objectif concrétisé par des programmes et mesures d'accès à l'égalité.

LE STAGE PROBATOIRE

Le stage probatoire requis lors du recrutement ou de la promotion d'un fonctionnaire permet à l'employeur d'évaluer les aptitudes du candidat à assumer toutes les fonctions de l'emploi à pourvoir. Ce stage peut se conclure soit par la confirmation de la personne dans l'emploi, soit par son congédiement ou par son retour à sa classe d'emploi d'origine.

Des obligations incombent à l'employeur et à l'employé lors du stage probatoire. L'employé doit être conscient qu'il est à l'essai et qu'il est tenu de faire la démonstration de sa compétence. Quant à l'employeur, il doit lui fournir toute la supervision et tout le soutien requis pour la réalisation de son stage. Le stage exige de plus que l'employé soit clairement informé des mandats à assumer, qu'il soit évalué en cours de stage et que les résultats de l'évaluation lui soient fournis.

Par ailleurs, l'équité impose que le pouvoir discrétionnaire de décider de la réussite ou de l'échec d'un stage ne s'exerce en aucune circonstance d'une façon arbitraire ou discriminatoire. L'employeur informe l'employé des motifs de sa décision.

Les nominations à titre d'employé occasionnel ne remplacent d'aucune façon le stage probatoire. Ces nominations ne doivent pas être utilisées aux fins d'évaluation de la capacité de l'employé à occuper subséquemment un emploi régulier.

L'ÉVALUATION DU RENDEMENT

L'évaluation du rendement des employés relève de la responsabilité des gestionnaires. Cette opération se veut une occasion privilégiée d'échange qui permet, d'une part, aux supérieurs d'apprécier la contribution de leur personnel et de leur souligner les améliorations observées et, d'autre part, aux employés de faire connaître leurs points de vue et leurs besoins.

L'évaluation est établie sur la base des résultats et comportements attendus. Le niveau d'appréciation est attribué en fonction des résultats obtenus par rapport à ceux escomptés et il exprime le degré de réalisation des objectifs fixés. Le jugement porté, les observations et remarques effectuées, tant sur la conduite, l'attitude de l'employé que sur la qualité ou la quantité du travail accompli, doivent être appuyés par des faits précis et des constats pertinents, significatifs et vérifiables.

LA PROMOTION SANS CONCOURS

Dans le cadre d'une saine gestion de ses ressources humaines, le gestionnaire doit s'assurer que les tâches principales et habituelles d'un fonctionnaire correspondent au niveau de son emploi et à son classement. Toutefois, il peut arriver que cette corrélation n'existe plus en raison d'un enrichissement des tâches du fonctionnaire. Le gestionnaire doit

alors soit lui redonner des tâches correspondant à son classement, soit procéder à une réévaluation du niveau de son emploi. Dans ce cas, il peut considérer l'opportunité de lui accorder une promotion sans concours, laquelle constitue une exception à la règle générale selon laquelle les promotions sont accordées par concours.

La réévaluation à un niveau supérieur de l'emploi du fonctionnaire doit être le résultat d'un enrichissement des tâches principales et habituelles de son propre emploi. Conséquemment, les modifications de fonctions de l'employé ne doivent pas résulter d'un changement d'emploi ou de la création d'un nouvel emploi.

Pour bénéficier d'une promotion sans concours, un fonctionnaire doit satisfaire aux exigences minimales de la classe à laquelle son emploi a été réévalué. La vérification des aptitudes d'un candidat à la promotion sans concours est effectuée par le président du Conseil du trésor, ou son délégué, selon les normes prévues par le Conseil du trésor.

L'attribution d'une promotion sans concours doit se faire dans le respect de certaines orientations. En effet, il est essentiel d'accorder une valeur prépondérante à l'évaluation des habiletés de base de la classe d'emploi visée et d'utiliser les moyens d'évaluation appropriés à cette fin. Aussi, la valeur relative des moyens d'évaluation et le seuil de passage global sont déterminés avant l'utilisation des moyens d'évaluation.

La déclaration d'aptitudes d'une personne à l'endroit d'une classe d'emploi s'appuie sur une démonstration valide et objective du fait que cette personne possède les habiletés qui caractérisent cette classe d'emploi. Ne pas évaluer ces habiletés de base ou permettre d'en compenser indûment une faiblesse majeure par une valeur trop importante accordée à un autre moyen sont de nature à dévaloriser substantiellement la portée réelle de la déclaration d'aptitudes.

LE REDÉPLOIEMENT DU PERSONNEL EXCÉDENTAIRE

Une réorganisation administrative, des compressions d'effectif ou des modifications de programmes, de produits ou de services ou d'autres événements affectant les besoins de main-d'œuvre peuvent entraîner des surplus de personnel, pouvant dans certains cas, mener à des mises en disponibilité.

En pareils cas, il convient de tenir compte de certaines priorités dans la manière de procéder, laquelle doit être empreinte d'équité et d'impartialité.

Ainsi, avant de déclarer un employé en disponibilité, chaque ministère ou organisme utilise tout son personnel de façon optimale, en procédant aux activités de réaffectation et de recyclage nécessaires.

Toutefois, lorsque des employés sont déclarés en disponibilité, les ministères et les organismes doivent mettre en œuvre les mesures destinées à les accueillir dans les emplois disponibles et à utiliser leurs services d'une façon appropriée.

Enfin, cette dynamique comporte également des obligations pour les employés visés, ceux-ci devant se montrer disposés à accepter des emplois différents de ceux qu'ils occupaient et à entreprendre, si nécessaire, certaines démarches en vue de se recycler.

LES MESURES ADMINISTRATIVES ET DISCIPLINAIRES

En cette matière, un gestionnaire doit envisager qu'il peut être appelé à faire la démonstration que d'une part, sa décision est bien fondée et que, d'autre part, elle résulte d'un processus rigoureux et équitable pour la personne concernée.

Plus particulièrement, lorsqu'un gestionnaire est informé d'une situation susceptible de conduire à l'imposition d'une mesure disciplinaire à un employé, il lui faut apporter une attention particulière aux éléments suivants :

- établir les faits pertinents d'une façon certaine, et ce, dans les meilleurs délais ;
- préalablement à la prise de décision, porter tous ces faits à la connaissance de l'employé en lui fournissant l'occasion d'exprimer son point de vue à ce sujet ;
- transmettre par écrit la décision à l'employé, en lui expliquant d'une façon claire et complète les motifs de celle-ci de même que l'existence du recours approprié.

Finalement, lorsque le gestionnaire décide d'intervenir, il lui faut :

- éviter d'imposer à un employé une double sanction pour une même faute ;
- agir avec transparence en ne dissimulant pas une mesure disciplinaire sous les apparences d'une mesure à caractère administratif.

LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE

Les normes en matière de harcèlement psychologique prévoient le droit, pour tout salarié, de bénéficier d'un milieu de travail exempt de harcèlement ainsi que l'obligation pour l'employeur de prendre les moyens raisonnables afin de le prévenir et de le faire cesser lorsqu'il est porté à sa connaissance.

Le personnel de la fonction publique non régi par une convention collective ainsi que les administrateurs d'État et les membres et dirigeants d'organismes qui s'estiment victimes de harcèlement psychologique en milieu de travail devraient effectuer une démarche auprès de leur employeur et disposent, ultimement, d'un recours auprès de la Commission de la fonction publique, dans le respect des délais et de la procédure prescrite.

La plainte doit être libellée de façon à permettre de bien cerner le ou les événements survenus et d'établir l'identité de la ou des personnes visées par celle-ci. Elle fournira également une description des faits qui en sont à l'origine.

Lorsqu'une telle situation est portée à la connaissance d'un employeur, l'application de la politique ministérielle doit donner la possibilité aux personnes mises en cause de prendre connaissance des faits pertinents et de faire connaître leur point de vue. Les décisions prises reposeront sur les faits pertinents pour le litige et devraient répondre aux besoins plus immédiats des personnes, victime ou auteur présumé. Enfin, dans tous les cas, la médiation devrait être considérée comme un moyen utile de régler le différend.

AVIS IMPORTANT

Bien que les valeurs, les orientations et les principes véhiculés dans ce document demeurent, sa consultation doit tenir compte des changements possibles au cadre administratif et juridique de l'administration publique.

La Commission actualise régulièrement ses positions et invite le lecteur à consulter son site Internet pour les plus récentes mises à jour.

Pour toute information concernant le présent document, veuillez communiquer avec la Commission de la fonction publique.

LE CONTENU DE CE DOCUMENT EST UNIQUEMENT INFORMATIF ET N'A PAS DE VALEUR LÉGALE.

Pour nous joindre :

La Commission a ses bureaux à Québec à l'adresse suivante :

800, place D'Youville, 7^e étage
Québec (Québec) G1R 3P4

Les bureaux sont ouverts du lundi au vendredi de 8 h 30 à 12 h et de 13 h à 16 h 30. Une messagerie vocale est en fonction en dehors des heures d'ouverture.

Téléphone : 418 643-1425
1 800 432-0432

Télécopieur : 418 643-7264

Courriel : cfp@cfp.gouv.qc.ca

Site Internet : www.cfp.gouv.qc.ca