

RAPPORT

DE VÉRIFICATION CONCERNANT L'ÉVALUATION DES EMPLOIS D'ENCADREMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE



JUIN 2022

LA COMMISSION
DE LA FONCTION
PUBLIQUE

ÉQUIPE DE VÉRIFICATION

Mame Makhtar Beye
Julie Fortin
Marc-Antoine Genest
Sandra Harvey
Isabelle Pageot

TRAVAUX SOUS LA SUPERVISION DE

Julie Parent, directrice générale
des activités de surveillance

Le présent rapport peut être consulté dans le site Web
de la Commission de la fonction publique :
www.cfp.gouv.qc.ca

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

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

Dépôt légal – 2022

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-550-91668-0 (version PDF)

© Gouvernement du Québec, 2022



TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX	4
LISTE DES SIGLES	4
LA VÉRIFICATION EN BREF... ..	5
1 MISE EN CONTEXTE.....	7
2 OBJECTIF, CRITÈRES ET PORTÉE.....	10
3 CADRE NORMATIF	11
3.1 Loi sur l'administration publique	11
3.2 Loi sur la fonction publique	11
3.3 Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres et de leurs titulaires ..	11
3.4 Politique-cadre de gestion des ressources humaines	12
3.5 Autres documents de référence	12
4 CONSTATS LIÉS AU CADRE NORMATIF ET AUX BONNES PRATIQUES	13
4.1 Obligations en vertu de la <i>Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres et de leurs titulaires</i> et de la <i>Politique-cadre de gestion des ressources humaines</i>	13
4.1.1 Liste à jour des emplois de cadres	13
4.1.2 Présence et mise à jour d'un plan d'organisation administrative	14
4.1.3 Présence du questionnaire d'analyse d'emploi d'encadrement complet, actualisé et signé	15
4.1.4 Consignation des résultats du comité d'évaluation	16
4.2 Respect des bonnes pratiques en vertu de la méthode Hay approuvée par le Conseil du trésor et du <i>Guide d'évaluation des emplois de cadres</i>	17
4.2.1 Présence et composition du comité d'évaluation	17
CONCLUSION.....	19
COMMENTAIRES DES ENTITÉS VÉRIFIÉES	20
ANNEXE I RÔLES ET RESPONSABILITÉS	21
BIBLIOGRAPHIE.....	23

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

FIGURE 1	Séquence des principales étapes du processus d'évaluation de l'emploi.....	8
FIGURE 2	Répartition des dossiers selon la conformité de la tenue à jour de la liste des emplois de cadres.....	14
FIGURE 3	Répartition des dossiers selon la conformité de la présence d'un QAE complet, actualisé et signé.....	15
FIGURE 4	Répartition des dossiers selon la conformité au critère relatif à la consignation des résultats de l'évaluation du comité	16
FIGURE 5	Répartition des dossiers selon le respect des bonnes pratiques en ce qui a trait à la mise sur pied d'un comité d'évaluation	18
TABLEAU 1	Répartition des 101 dossiers vérifiés par ministère, du 1 ^{er} avril 2018 au 31 mars 2021	10
TABLEAU 2	Taux de conformité du cadre normatif et du respect des bonnes pratiques	19

LISTE DES SIGLES

CT	Conseil du trésor
DRH	Direction des ressources humaines
LAP	<i>Loi sur l'administration publique</i>
LFP	<i>Loi sur la fonction publique</i>
MAMH	Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation
MFA	Ministère de la Famille
MIFI	Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration
MO	Ministères et organismes
MTESS	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale
POA	Plan d'organisation administrative
QAE	Questionnaire d'analyse d'emploi d'encadrement
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
SMDO	Sous-ministre ou dirigeant d'organisme



LA VÉRIFICATION EN BREF...

Les travaux menés par la Commission de la fonction publique (Commission) avaient pour objectif de s'assurer du respect des modalités prévues à l'évaluation des emplois de cadres dans les quatre ministères suivants :

- Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH);
- Ministère de la Famille (MFA);
- Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI);
- Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS).

Le présent rapport fait état de :

- 101 dossiers vérifiés dans quatre ministères, soit 53 % des dossiers de ces ministères;
- Cinq questionnaires et des entrevues effectuées auprès des directions des ressources humaines et du SCT;
- Huit recommandations formulées.

Les dispositions prévues entourant l'évaluation des emplois de la catégorie du personnel d'encadrement de la fonction publique sont recensées dans la *Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres et de leurs titulaires* (Directive)¹, la *Politique-cadre de gestion des ressources humaines* (Politique-cadre)² et le *Guide d'évaluation des emplois de cadres* (Guide)³.

Le taux de conformité global est de 71 %. Voici les principaux constats :

- Liste des emplois de cadres : l'information s'y retrouvant n'était pas à jour et divergeait de celle inscrite dans 19 % des dossiers vérifiés (deux ministères);
- Plan d'organisation administrative (POA) à jour : tous les dossiers vérifiés étaient conformes;
- Questionnaire d'analyse des emplois d'encadrement (QAE)⁴ : 42 % de tous les questionnaires n'étaient pas dûment remplis, actualisés ou signés;
- Consignation des résultats de l'évaluation du comité pour chaque facteur : 41 % des dossiers (trois ministères) étaient non conformes;
- Présence et composition du comité d'évaluation : 69 % des dossiers (trois ministères) ne respectaient pas les bonnes pratiques.

Des recommandations ont été formulées aux quatre ministères. Elles concernent la tenue à jour de la liste des emplois de cadres; la présence d'un QAE dûment rempli, actualisé et signé; la consignation des résultats pour chaque facteur visé lors d'une évaluation (compétence, initiative créatrice et finalité); ainsi que la composition du comité d'évaluation.

1. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres et de leurs titulaires*, Québec, SCT, février 2022, 32 p. La version qui fut consultée dans cette vérification était celle émise en février 2021, mais les articles énumérés dans le présent rapport n'ont pas été modifiés depuis sa révision en février 2022.

2. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Politique-cadre de gestion des ressources humaines*, Québec, SCT, novembre 2013, 37 p.

3. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Guide d'évaluation des emplois de cadres*, Québec, SCT, 2016, 209 p.

4. Le Guide fait mention autant de description d'emploi que de QAE, mais à des fins d'allègement du texte, uniquement le terme QAE est utilisé dans le présent rapport.

Somme toute, le non-respect du cadre normatif et des bonnes pratiques en matière d'évaluation des emplois d'encadrement peut compromettre l'intégrité du processus décisionnel menant à cette évaluation et, ultimement, entacher les principes d'équité et d'impartialité préconisés par la *Loi sur la fonction publique* (LFP)⁵.

5. *Loi sur la fonction publique*, RLRQ, c. F-3.1.1.



1 MISE EN CONTEXTE

Les ministères et les organismes (MO) de la fonction publique doivent régulièrement revoir leur structure administrative en vue d'adapter leurs stratégies d'intervention et ainsi mieux répondre aux objectifs organisationnels et remplir leur mission. Or, tout changement important dans la structure administrative devrait impliquer l'évaluation ou la réévaluation des emplois mis en cause.

Les directions des ressources humaines (DRH) des MO doivent s'assurer que les descriptions et les évaluations d'emplois sont à jour (idéalement tous les trois ans) pour maintenir la relativité au sein de leur organisation. Les exercices d'évaluation individuelle qui ne tiennent pas compte des autres évaluations sont à éviter puisque la méthode utilisée par points et facteurs n'atteint complètement ses objectifs que si elle est appliquée à un ensemble d'emplois liés fonctionnellement entre eux⁶.

La Directive prévoit, au paragraphe 3^o de l'article 31, que la classe d'un emploi est déterminée selon la méthode d'évaluation approuvée par le Conseil du Trésor (CT). La Commission a adressé une demande au Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) dans le but d'obtenir les décisions du CT⁷ confirmant l'approbation de la méthode d'évaluation Hay.

Qu'est-ce que la méthode Hay?

Cette méthode est basée sur la notion que les emplois peuvent être mesurés sur la base de leur contribution par rapport aux objectifs globaux de l'organisation. En tenant compte des aspects fondamentaux de contenu et de contexte qui sont communs à tous les emplois, cette méthode fournit une base claire, compréhensible et systématique pour définir et comparer les exigences de tous les types d'emplois, à tous les niveaux organisationnels. La méthode Hay permet d'établir la valeur relative des emplois au sein d'une organisation.

Cette méthode permet de mesurer n'importe quel type de travail, à condition que les évaluateurs comprennent la nature du travail et les rapports mutuels entre les différents emplois. Par conséquent, le but premier est de comprendre l'emploi et l'organisation. Les évaluations ne font que refléter cette compréhension.

Cette méthode repose sur quatre facteurs : la compétence, l'initiative créatrice, la finalité et les conditions de travail. Cependant, dans la fonction publique québécoise, le facteur des conditions de travail n'est pris en considération que dans le cadre des travaux d'équité salariale. C'est donc l'addition des pointages obtenus pour l'évaluation des facteurs « compétence », « initiative créatrice » et « finalité » qui permettra de déterminer la classe d'emplois. (*Guide d'évaluation des emplois de cadres*, p. 18)

6. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *op. cit.*, note 3, page 7.

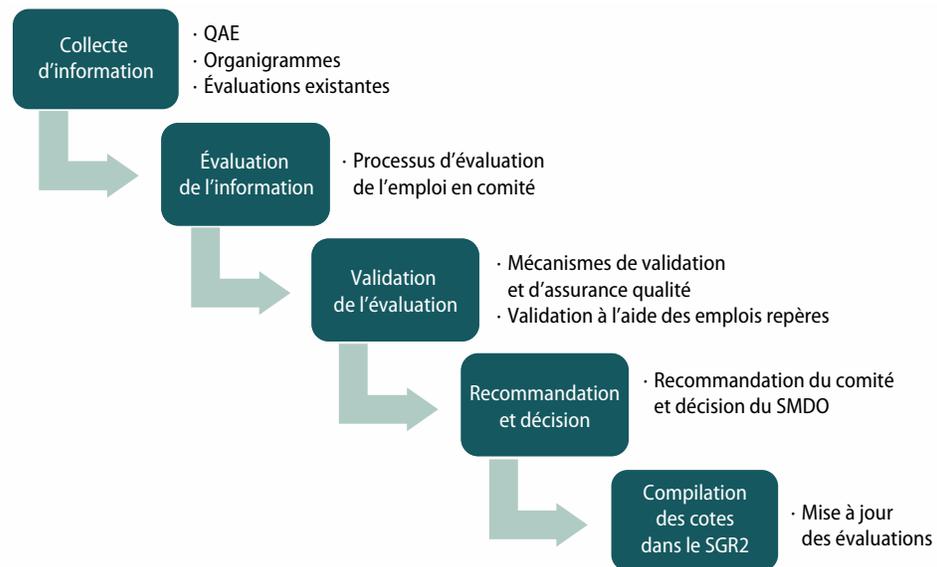
7. Gouvernement du Québec, Conseil du trésor, C.T. 139449 du 1^{er} juin 1982; C.T. 146446 du 20 septembre 1983; C.T. 154300 du 15 janvier 1985; C.T. 170021 du 7 mars 1989; C.T. 219141 du 10 avril 2018.

L'évaluation des emplois du personnel d'encadrement est soutenue par la Politique-cadre, dans laquelle le CT rappelle que le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme (SMDO) est responsable de l'agencement logique, au sein de son organisation, des unités administratives en vue de réaliser des objectifs communs. De plus, il y précise que les choix structurels du SMDO sont consignés dans un document administratif appelé le POA. Cette orientation vient ainsi renforcer le principe de transparence défini à l'article 1 de la *Loi sur l'administration publique (LAP)*⁸. Le SCT a d'ailleurs élaboré un Guide pour soutenir les MO dans ce processus.

Qu'est-ce que l'évaluation des emplois de cadres?

L'évaluation des emplois est un exercice qui consiste à analyser, à l'aide d'une méthode objective et rationnelle, les différents emplois de cadres dans les ministères et organismes, afin de déterminer leur valeur relative les uns par rapport aux autres, de les ranger dans la structure de classification en vigueur et, ultimement, d'établir la rémunération rattachée à chacun. Cet exercice doit viser le maintien de l'équité ministérielle et gouvernementale sur le plan salarial pour l'ensemble des cadres de la fonction publique. L'évaluation fait donc référence à l'emploi et non à la personne qui l'occupe. Une bonne évaluation débute par une compréhension approfondie de l'emploi et de son organisation. (*Guide d'évaluation des emplois de cadres*, p. 7)

FIGURE 1 Séquence des principales étapes du processus d'évaluation de l'emploi⁹



La Commission a effectué trois enquêtes sur ce sujet au cours des dernières années (septembre 2019, novembre et décembre 2021). Elle a ainsi constaté des non-conformités relativement à l'organisation administrative et à l'utilisation de la méthode d'évaluation approuvée par le CT. Ces non-conformités dérogent ainsi à la section 5.1 de la Politique-cadre et au paragraphe 1^o de l'article 33 de la Directive. Les constats découlant de ces enquêtes montrent qu'il est toujours pertinent de vérifier les modalités entourant l'évaluation des emplois du personnel d'encadrement dans la fonction publique.

8. *Loi sur l'administration publique*, RLRQ, c. A-6.01.

9. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *op. cit.*, note 3, p. 17.

De plus, comme indiqué dans la *Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023* publiée par le Bureau de la gouvernance en gestion des ressources humaines du SCT, la fonction publique québécoise a connu et connaîtra dans les prochaines années un nombre important de départs à la retraite. On y suggérait que, « des quelque 3 200 cadres en poste, environ 23 % pourraient prendre leur retraite d'ici 2022 ». Pour les cadres de niveau supérieur (classes 1 à 3), cette proportion s'élevait à 28 %¹⁰. Combinée avec le nouveau processus de dotation implanté depuis peu dans la fonction publique québécoise, une évaluation juste et équitable des postes d'encadrement prend encore plus d'importance dans ce contexte. À titre informatif, la méthode Hay est aussi employée couramment par des centaines d'organisations partout dans le monde, tant dans les secteurs publics que privés.

10. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 : Innover. Se renouveler. Se démarquer.*, Québec, SCT, mai 2018, p. 37.



2 OBJECTIF, CRITÈRES ET PORTÉE

L'objectif de cette vérification était de s'assurer que les modalités entourant l'évaluation des emplois de cadres respectent les dispositions prévues au cadre normatif. Elle ne vise pas l'évaluation du niveau de l'emploi.

Cinq critères de vérification ont été retenus au regard des risques liés au sujet vérifié :

1. La liste des emplois de cadres doit être tenue à jour;
2. Le POA doit être présent et mis à jour;
3. Il doit y avoir présence d'un QAE dûment rempli, actualisé et signé par le supérieur immédiat et le supérieur hiérarchique, en vue de consigner l'information concernant l'emploi de cadre;
4. Les résultats de l'évaluation du comité doivent être consignés pour chaque facteur (compétence, initiative créatrice et finalité) et la date de l'évaluation de l'emploi doit être indiquée;
5. Un comité, composé d'au moins trois membres formés selon la méthode Hay, doit avoir procédé à l'évaluation des emplois de cadres.

La Commission a analysé les documents recueillis auprès des DRH. Elle a ainsi pu mieux cerner leurs stratégies d'intervention et leurs objectifs organisationnels.

Les ministères et le SCT ont répondu au questionnaire d'entrevue élaboré par la Commission. Par la suite, celle-ci a rencontré les quatre ministères pour obtenir des précisions quant aux pratiques de gestion utilisées lors de l'évaluation des emplois de cadres.

La détermination des ministères retenus aux fins de la vérification s'est effectuée sur la base de leur taille, du nombre de dossiers liés aux modalités entourant l'évaluation des emplois de cadres, et des autres mandats qui étaient déjà en cours à la Commission.

La période de référence pour cette vérification s'étendait du 1^{er} avril 2018 au 31 mars 2021.

La Commission a analysé un total de 101 dossiers sur 191, soit 53 % de l'ensemble des dossiers des quatre ministères retenus. La méthode d'échantillonnage aléatoire simple a été utilisée pour la sélection de l'échantillon. Pour chacun des ministères, le nombre de dossiers vérifiés est présenté dans le tableau suivant.

TABLEAU 1 Répartition des 101 dossiers vérifiés par ministère, du 1^{er} avril 2018 au 31 mars 2021

	MAMH	MFA	MIFI	MTESS
Dossiers vérifiés	20	11	28	42



3 CADRE NORMATIF

La gestion des ressources humaines dans la fonction publique québécoise est encadrée par la LAP et la LFP. Dans la Politique-cadre, le CT précise également des orientations et des actions prioritaires en matière de gestion des ressources humaines. Le CT a également émis une directive concernant la classification et la gestion des emplois d'encadrement.

3.1 LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

L'article 30 de la LAP indique que le CT associe les ministères et les organismes dont le personnel est nommé suivant la LFP à l'élaboration du cadre de gestion qui leur est applicable. De plus, selon l'article 31, il doit établir des politiques de gestion des ressources humaines de la fonction publique, en tenant compte des objectifs de la LFP. Le CT peut aussi, en vertu de l'article 72, déterminer des orientations portant sur les principes ou les pratiques à favoriser en matière de gestion des ressources humaines, budgétaires ou matérielles.

3.2 LOI SUR LA FONCTION PUBLIQUE

Selon l'article 3 de la LFP, le mode d'organisation des ressources humaines, institué par cette loi, est destiné à favoriser, entre autres, l'impartialité et l'équité des décisions touchant les fonctionnaires, et ce, dans l'atteinte des objectifs de la LAP.

Les articles 37 et 38 de la LFP précisent que le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme est responsable de la gestion des ressources humaines. Selon l'article 39 de la LFP, les SMDO gèrent les ressources humaines dans le cadre des politiques du CT en cette matière. Ce domaine comprend notamment la planification, l'organisation, la direction, le développement et l'évaluation des ressources humaines.

3.3 DIRECTIVE CONCERNANT LA CLASSIFICATION ET LA GESTION DES EMPLOIS DE CADRES ET DE LEURS TITULAIRES

L'article 33 de la Directive attribue aux SMDO la responsabilité de la gestion et de l'évaluation des emplois de cadres de leur organisation. À cette fin, les SMDO doivent évaluer les emplois de cadres conformément à la méthode d'évaluation approuvée par le CT et respecter la relativité ministérielle et interministérielle de ces emplois. Ils doivent aussi tenir à jour et transmettre sur demande au SCT la liste des emplois de cadres.

3.4 POLITIQUE-CADRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La Politique-cadre précise que les choix structurels du SMDO sont consignés dans un document administratif appelé le POA. Ce plan explique les changements apportés à la structure et présente divers documents, dont l'organigramme, les descriptions et les évaluations des emplois d'encadrement de même que l'illustration de leur nombre et de leur niveau. Ce document est mis à jour lorsque des changements importants sont apportés à la structure organisationnelle.

3.5 AUTRES DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

La Commission a également consulté différentes décisions par lesquelles le CT a approuvé la méthode Hay comme étant la méthode d'évaluation des emplois de cadres dans la fonction publique¹¹.

Elle s'est aussi intéressée au Guide. Ce dernier vise à aider et à orienter les responsables de l'évaluation des emplois de cadres selon la méthode Hay. Il précise les lignes directrices à adopter pour favoriser la cohérence et la saine gestion dans l'évaluation des emplois de cadres, soit la présence d'un comité d'évaluation, le QAE, la consignation des résultats et la compilation des cotes dans le SGR2 (Système de gestion des ressources humaines). Il énonce également les rôles et responsabilités attendus des divers intervenants.

11. Gouvernement du Québec, *op. cit.*, note 7.



4 CONSTATS LIÉS AU CADRE NORMATIF ET AUX BONNES PRATIQUES

4.1 OBLIGATIONS EN VERTU DE LA *DIRECTIVE CONCERNANT LA CLASSIFICATION ET LA GESTION DES EMPLOIS DE CADRES ET DE LEURS TITULAIRES* ET DE LA *POLITIQUE-CADRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES*

4.1.1 LISTE À JOUR DES EMPLOIS DE CADRES

1^{er} Critère

Respect de l'article 28 et du paragraphe 5° de l'article 33 de la Directive.

Selon le paragraphe 5° de l'article 33 de la Directive, la liste des emplois de cadres doit être tenue à jour par le SMDO.

L'article 28 de la Directive précise que cette liste doit indiquer, pour tous les emplois de cadres occupés et vacants présents dans la structure administrative d'un MO, à l'égard de chaque titre d'emploi, toutes les informations additionnelles demandées, dont le résultat de l'appréciation de chacun des facteurs de l'évaluation des emplois de cadres.

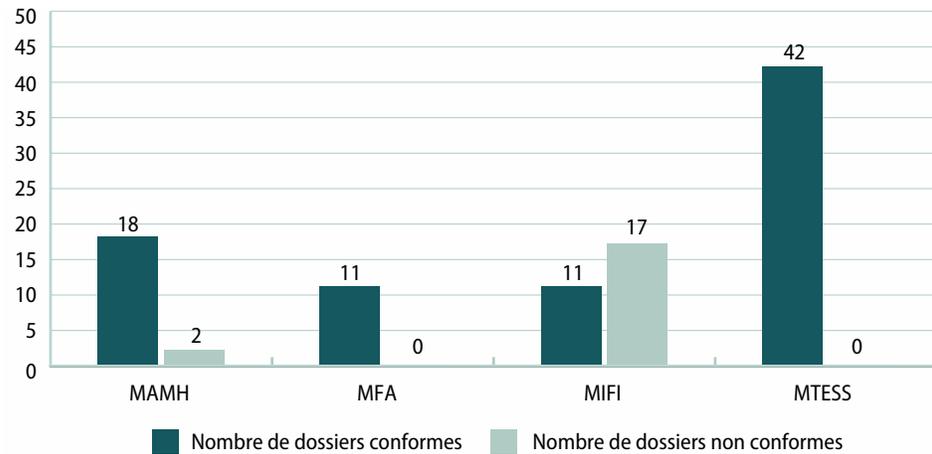
Le défaut de répondre à l'une de ces exigences risque d'entacher le moyen privilégié par le SCT pour obtenir l'information à jour sur la liste des emplois de cadres et ainsi déterminer la masse salariale théorique servant à la gestion des emplois de cadres.

La Commission a constaté que tous les dossiers vérifiés au MFA et au MTESS étaient conformes. Elle souligne la rigueur dont ont fait preuve ces deux entités au regard de ce critère de vérification.

Au MAMH, 10 % des dossiers vérifiés, soit 2 sur 20, étaient non conformes. La liste des emplois de cadres n'était pas à jour puisque les dates d'évaluation inscrites dans cette liste ne correspondaient pas aux dates inscrites dans les QAE. De plus, les fiches de consignation des résultats du comité d'évaluation étaient absentes. Quant au MIFI, ce sont 61 % des dossiers vérifiés, soit 17 sur 28, qui étaient non conformes, étant donné que la liste des emplois d'encadrement n'était pas à jour dans ces dossiers. Les cotes ou la date d'évaluation inscrites au QAE ou dans le formulaire d'évaluation du comité ne correspondaient pas ou certaines de ces informations étaient manquantes.

FIGURE 2

Répartition des dossiers selon la conformité de la tenue à jour de la liste des emplois de cadres



RECOMMANDATION 1

La recommandation suivante s’adresse au MAMH et au MIFI :

S’assurer de mettre en place des mécanismes pour que la liste des emplois de cadres soit à jour, et y indiquer, pour tous les emplois occupés et vacants, toutes les informations demandées, conformément à l’article 28 de la *Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres et de leurs titulaires*.

4.1.2 PRÉSENCE ET MISE À JOUR D’UN PLAN D’ORGANISATION ADMINISTRATIVE

2^e Critère

Respect de la Politique-cadre en ce qui a trait à l’organisation administrative.

Comme il est mentionné dans la Politique-cadre¹², les choix structurels du SMDO sont consignés dans un document administratif appelé le POA. Ce plan explique les changements apportés à la structure et présente divers documents, dont l’organigramme, les QAE et les évaluations des emplois d’encadrement, leur nombre et leur niveau. Le POA est mis à jour lorsque des changements importants sont apportés à la structure organisationnelle. Ainsi, le POA est documenté, et les choix de l’organisation y sont consignés et conservés de façon pérenne et accessible.

Le défaut de documenter le POA ou d’y consigner les renseignements sur les choix de l’organisation lors de changements importants pourrait influencer l’agencement logique des unités administratives en vue de réaliser des objectifs communs. Cette lacune pourrait nuire à la mise en place de modèles performants d’organisation du travail attendus du SMDO et risquerait d’entacher les critères d’efficacité, d’efficience, de comparabilité et d’équité prévus à la Politique-cadre¹³.

La Commission a constaté que tous les dossiers vérifiés au sein des quatre MO étaient conformes.

12. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *op. cit.*, note 2., section 5.1, p.10.

13. *Ibid.*, p.10 et 11.

4.1.3 PRÉSENCE DU QUESTIONNAIRE D'ANALYSE D'EMPLOI D'ENCADREMENT COMPLET, ACTUALISÉ ET SIGNÉ

3^e Critère

Respect des règles relatives au Guide concernant le QAE.

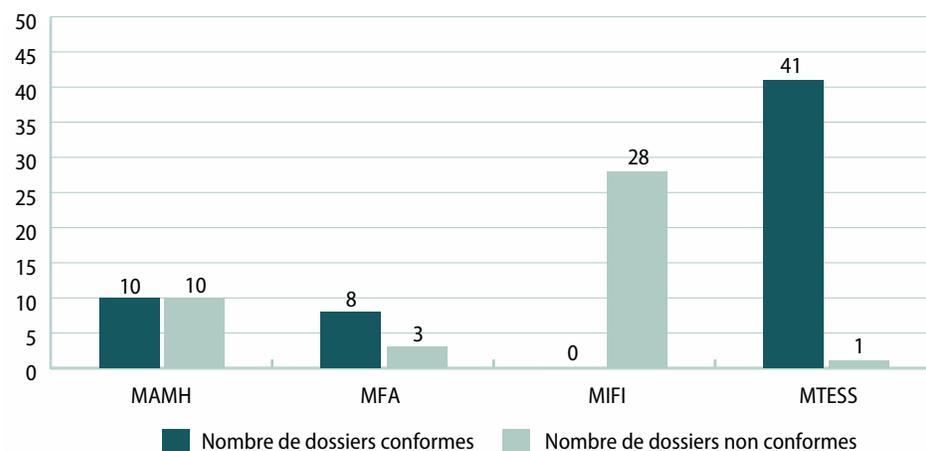
Le QAE constitue le document central pour statuer sur le niveau de l'emploi¹⁴. Ce document, dûment rempli, actualisé et signé par le supérieur immédiat et le supérieur hiérarchique, permet de consigner l'information concernant les emplois de cadres.

L'absence de ce document risque d'entacher le processus d'évaluation. En effet, le manque d'éléments, en totalité ou en partie, prive le comité d'évaluation d'éléments d'information importants et utiles à une juste évaluation et ne permet pas de statuer sur le niveau de l'emploi de manière juste et équitable.

La Commission a constaté que 42 % de tous les dossiers vérifiés étaient non conformes¹⁵. Au MIFI, les QAE étaient manquants dans deux dossiers. Dans 18 dossiers (8 au MAMH, 1 au MFA et 9 au MIFI), le QAE n'était pas dûment rempli. Par exemple, l'information dans la section consacrée aux ressources humaines ou aux ressources financières était absente. Dans 23 dossiers (2 au MAMH, 1 au MFA, 19 au MIFI et 1 au MTESS), ni le supérieur immédiat ni le supérieur hiérarchique n'avaient approuvé le contenu du QAE.

Enfin, la chronologie des événements n'a pas été respectée dans un dossier au MFA : le supérieur immédiat a signé le QAE huit jours après la nomination de la personne titulaire.

FIGURE 3 Répartition des dossiers selon la conformité de la présence d'un QAE complet, actualisé et signé



RECOMMANDATION 2

La recommandation suivante s'adresse à l'ensemble des quatre ministères :

S'assurer de disposer d'un questionnaire d'analyse d'emploi d'encadrement dûment rempli, actualisé et signé pour tous les emplois d'encadrement, conformément au *Guide d'évaluation des emplois de cadres*.

RECOMMANDATION 3

La recommandation suivante s'adresse au MFA :

S'assurer de nommer la personne titulaire de l'emploi au moment opportun, soit après la signature du questionnaire d'analyse d'emploi d'encadrement.

14. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *op. cit.*, note 3, p. 16.

15. À noter que certains dossiers comportaient plusieurs lacunes.

4.1.4 CONSIGNATION DES RÉSULTATS DU COMITÉ D'ÉVALUATION

4^e Critère

Respect des règles du Guide relatives à la consignation des résultats de l'évaluation du comité.

Les résultats de l'évaluation du comité doivent être consignés pour chaque facteur (compétence, initiative créatrice et finalité). Il est recommandé d'indiquer la date de l'évaluation de l'emploi¹⁶.

L'absence de consignation des résultats par le comité d'évaluation et le défaut d'inscrire la date à laquelle l'emploi a été évalué sèment un doute sur le respect de l'intégralité des étapes devant être réalisées lors du processus d'évaluation et sur la chronologie de celles-ci.

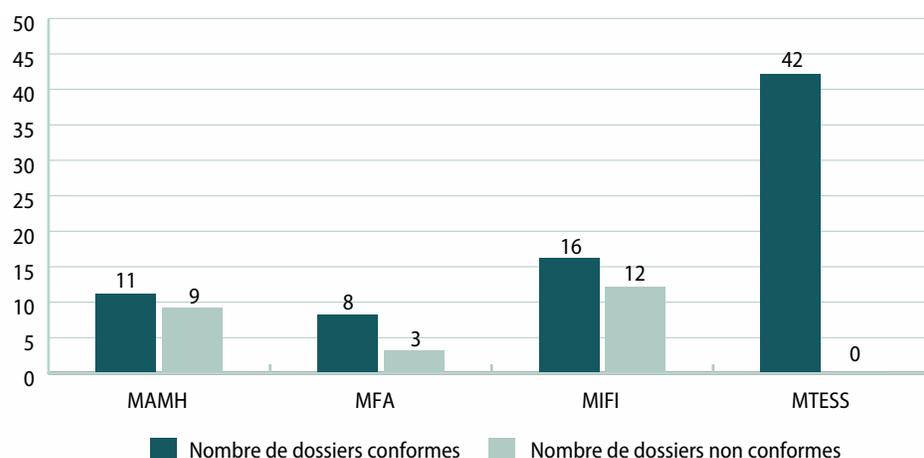
La Commission a constaté que tous les dossiers vérifiés au MTESS étaient conformes. La Commission souligne la rigueur dont le MTESS a fait preuve sur ce critère.

Pour l'ensemble des dossiers vérifiés au MAMH, au MFA et au MIFI, 41 % étaient non conformes.

Dans trois dossiers au MAMH et neuf dossiers au MIFI, les résultats d'évaluation par un comité n'ont pas été dûment consignés.

La chronologie des événements n'a pas été respectée dans sept dossiers (5 au MAMH et 2 au MFA) : le QAE a été signé après que le comité d'évaluation a évalué l'emploi. De plus, dans cinq autres dossiers (1 au MAMH, 1 au MFA et 3 au MIFI), la chronologie des événements n'a pas été respectée puisque le comité d'évaluation a évalué l'emploi après la nomination de la personne titulaire.

FIGURE 4 Répartition des dossiers selon la conformité au critère relatif à la consignation des résultats de l'évaluation du comité



RECOMMANDATION 4

La recommandation suivante s'adresse au MAMH et au MIFI :

S'assurer que les résultats de l'évaluation du comité sont consignés pour chaque facteur et indiquer la date à laquelle l'évaluation a eu lieu, conformément au *Guide d'évaluation des emplois de cadres*.

RECOMMANDATION 5

La recommandation suivante s'adresse au MAMH et au MFA :

S'assurer que l'emploi est évalué au moment opportun, soit subséquemment à la signature du questionnaire d'analyse d'emploi d'encadrement.

16. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *op. cit.*, note 3, p. 15.

RECOMMANDATION 6

La recommandation suivante s'adresse au MAMH, au MFA et au MIFI :

S'assurer de nommer la personne titulaire de l'emploi au moment opportun, soit une fois que l'emploi aura fait l'objet d'une évaluation par un comité.

4.2 RESPECT DES BONNES PRATIQUES EN VERTU DE LA MÉTHODE HAY APPROUVÉE PAR LE CONSEIL DU TRÉSOR ET DU GUIDE D'ÉVALUATION DES EMPLOIS DE CADRES

4.2.1 PRÉSENCE ET COMPOSITION DU COMITÉ D'ÉVALUATION

5^e Critère

Respect des règles prévues au Guide en ce qui a trait à la mise sur pied d'un comité d'évaluation.

Le Guide¹⁷ précise que l'évaluation d'un emploi ne doit pas être un exercice individuel. Un comité d'évaluation doit être formé et les membres doivent en arriver à un consensus. Ainsi, le comité doit être composé d'au moins trois personnes formées selon la méthode Hay. Celles-ci doivent posséder une bonne connaissance des modes de fonctionnement de même que de la culture organisationnelle du MO où se situent les emplois à évaluer ainsi qu'une bonne connaissance des emplois à évaluer. La présence d'une personne sur une base permanente est aussi recommandée pour assurer l'uniformité du processus d'évaluation.

Le non-respect de ces règles lors de l'évaluation d'un emploi d'encadrement risque de semer un doute sur l'intégrité du processus d'évaluation et de nuire à la qualité de l'évaluation, laquelle doit être effectuée dans un souci d'objectivité et d'impartialité.

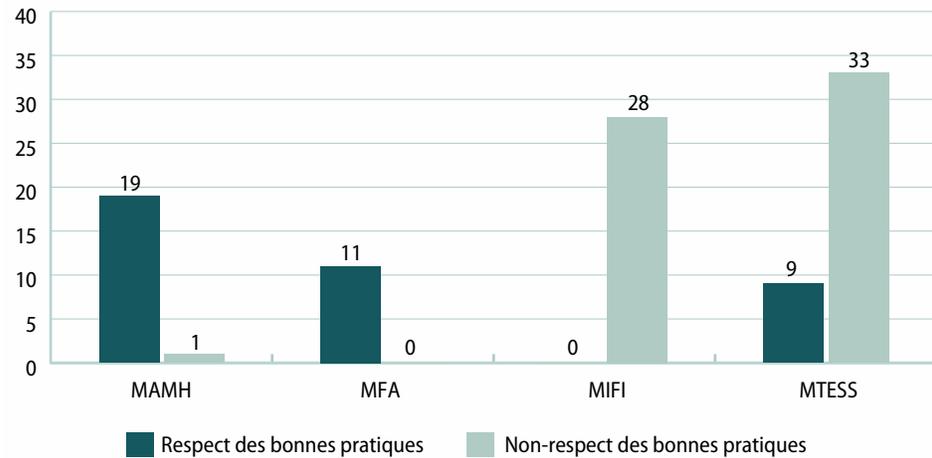
La Commission a constaté que tous les dossiers vérifiés au MFA respectaient les bonnes pratiques relatives au comité d'évaluation. La Commission souligne la rigueur dont le MFA a fait preuve sur ce critère. Pour l'ensemble des dossiers vérifiés au MAMH, au MIFI et au MTESS, 69 % ne respectaient pas les bonnes pratiques.

Dans un dossier au MAMH et neuf dossiers au MIFI, aucun comité d'évaluation n'a été formé pour évaluer le niveau des emplois d'encadrement. Quant à la composition du comité d'évaluation, celui-ci ne comptait qu'un seul membre dans 27 dossiers (9 au MIFI et 18 au MTESS) et que deux membres dans 24 dossiers (9 au MIFI et 15 au MTESS). Enfin, dans un dossier au MIFI, le formulaire d'évaluation d'emploi d'encadrement n'était pas signé par le comité d'évaluation.

17. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *op. cit.*, note 3.

FIGURE 5

Répartition des dossiers selon le respect des bonnes pratiques en ce qui a trait à la mise sur pied d'un comité d'évaluation



RECOMMANDATION 7

La recommandation suivante s'adresse au MAMH et au MIFI :

Mettre sur pied, de façon systématique, des comités chargés d'évaluer le niveau des emplois d'encadrement, conformément au *Guide d'évaluation des emplois de cadres*.

RECOMMANDATION 8

La recommandation suivante s'adresse au MIFI et au MTESS:

S'assurer de respecter les règles énoncées dans le *Guide d'évaluation des emplois de cadres* lors de la mise sur pied d'un comité d'évaluation, lequel doit être composé d'au moins trois personnes.



CONCLUSION

Il ressort de cette vérification que l'évaluation des emplois d'encadrement demeure un défi pour les MO. Comme le présente le tableau 2, le taux de conformité global est de 71 %. Les critères qui nécessitent le plus d'améliorations sont les critères 3 et 5, avec respectivement 58 % et 39 % de conformité. Alors que le taux de conformité du MIFI atteint 39 %, celui des autres MO varie de 78 % à 89 %. Ces résultats indiquent que les MO n'ont pas réussi à démontrer qu'ils respectaient l'ensemble du cadre normatif ou des bonnes pratiques en vigueur pour tous les dossiers vérifiés.

TABEAU 2 Taux de conformité du cadre normatif et du respect des bonnes pratiques

Par critère	Critère 1 : Liste à jour des emplois de cadres	81 %
	Critère 2 : Présence et mise à jour d'un POA	100 %
	Critère 3 : Présence du QAE complet, actualisé et signé	58 %
	Critère 4 : Consignation des résultats du comité d'évaluation	76 %
	Critère 5 : Présence et composition d'un comité d'évaluation	39 %
Par MO	MAMH	78 %
	MFA	89 %
	MIFI	39 %
	MTESS	84 %
Total		71 %

Enfin, la vérification a permis de constater que les MO disposent d'outils appropriés aux fins de l'évaluation des emplois de cadres. Toutefois, la principale difficulté rencontrée par certains MO à l'égard de l'évaluation des emplois de cadres concerne le processus de création des comités d'évaluation. En effet, certains ministères soulignent le manque de ressources et l'absence de formation. En ce sens, la Commission encourage le SCT à offrir suffisamment de formations aux MO sur la méthode Hay, même en contexte de travail hybride, afin de leur permettre d'avoir le nombre nécessaire de ressources à l'interne pour évaluer les emplois d'encadrement en comité.

COMMENTAIRES DES ENTITÉS VÉRIFIÉES

MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DE L'HABITATION

« C'est avec intérêt que nous avons pris connaissance des constats et de recommandations de la CFP, auxquels nous adhérons. Le Ministère poursuit ses efforts dans l'amélioration de ses processus internes et a d'ailleurs déjà pris action afin de mettre en place des mécanismes visant à assurer un meilleur suivi administratif des évaluations des emplois d'encadrement. »

MINISTÈRE DE LA FAMILLE

« Le ministère de la Famille adhère aux 4 recommandations qui lui sont adressées et veillera à s'assurer que tous les renseignements nécessaires soient consignés dans les différentes sections du questionnaire d'analyse d'emploi d'encadrement, que la chronologie des étapes du processus soit toujours respectée et que les documents soient signés en temps opportun. »

MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION, DE LA FRANCISATION ET DE L'INTÉGRATION

« Le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration adhère aux recommandations formulées par la Commission. Nous tenons à préciser que le Ministère a déjà apporté des ajustements à ses processus afin de les renforcer dans le but d'assurer le respect du cadre réglementaire et du Guide d'évaluation des emplois de cadres. Également, le Ministère est en accord avec la conclusion de la Commission en lien aux besoins de formation suffisante fournis par le SCT sur la méthode Hay. »

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

« C'est avec intérêt que le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) a pris connaissance du rapport de vérification concernant l'évaluation des emplois d'encadrement de la fonction publique et est satisfait de constater que ses pratiques respectent en grande majorité le cadre normatif en matière d'évaluation des emplois d'encadrement de la fonction publique. Par ailleurs, le MTESS adhère aux recommandations émises constituant ainsi une opportunité d'amélioration de nos pratiques. »

ANNEXE I RÔLES ET RESPONSABILITÉS

RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU CT

Selon l'article 31 de la Directive, le CT est responsable de :

- 1) déterminer la masse salariale théorique servant à la gestion des emplois de cadres et les modifications à cette masse salariale;
- 2) autoriser toute nouvelle structure administrative qui ne peut être mise en place sans augmentation de la masse salariale théorique, ou qui concerne la création d'un nouveau ministère ou d'un nouvel organisme;
- 3) approuver la méthode d'évaluation des emplois de cadres aux fins de l'application de l'article 4;
- 4) déterminer le niveau des emplois de cadres, classe 1.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU SCT

En vertu de l'article 32 de la Directive, le SCT doit :

- 1) conseiller les ministères et les organismes pour tout ce qui a trait à l'organisation administrative, à l'évaluation des emplois et à la gestion de la masse salariale théorique pour les emplois de cadres;
- 2) assurer la mise à jour de la masse salariale théorique des emplois de cadres ainsi que la liste de ces emplois;
- 3) recommander au Conseil du trésor toute nouvelle structure administrative qui ne peut être mise en place sans augmentation de la masse salariale théorique et formuler les correctifs appropriés;
- 4) recommander au Conseil du trésor le niveau des emplois de cadres, classe 1.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES SMDO

L'article 33 de la Directive stipule que les SMDO sont responsables de la gestion et de l'évaluation des emplois de cadres de leur organisation et à cette fin, ils doivent :

- 1) évaluer les emplois de cadres conformément à la méthode d'évaluation des emplois de cadres approuvée par le Conseil du trésor et respecter la relativité ministérielle et interministérielle de ces emplois;
- 2) requérir l'avis du Secrétariat du Conseil du trésor lorsqu'un emploi de cadre, classe 1, déjà déterminé par le Conseil du trésor, fait l'objet de modifications;
- 3) s'assurer que les réorganisations, les réévaluations d'emplois ou la création d'un nouvel emploi s'effectuent à l'intérieur de la masse salariale théorique;
- 4) faire autoriser par le Conseil du trésor toute nouvelle structure administrative qui ne peut être mise en place sans augmentation de la masse salariale théorique ou qui concerne la création d'un nouveau ministère ou d'un nouvel organisme;
- 5) tenir à jour et transmettre sur demande au Secrétariat du Conseil du trésor la liste des emplois de cadres;
- 6) informer le Secrétariat du Conseil du trésor du transfert des emplois de cadres d'un ministère ou organisme à un autre.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE LA DRH

Selon le Guide, pour obtenir une évaluation juste de l'emploi, la DRH¹⁸ s'assure de :

- 1) collecter l'information nécessaire à l'évaluation de l'emploi (QAE, organigrammes, évaluations existantes);
- 2) former un comité d'évaluation en respectant les critères énoncés au Guide;
- 3) évaluer les emplois de cadres conformément à la méthode Hay;
- 4) valider l'évaluation avec des mécanismes de validation et d'assurance qualité à l'aide des emplois repères;
- 5) recommander au sous-ministre ou dirigeant d'organisme le niveau de l'emploi au nom du comité;
- 6) compiler les cotes dans le SGR2 (mise à jour des évaluations).

18. Il est possible qu'un MO offre des services en ressources humaines à un autre ministère ou organisme. Toutefois, la détermination du niveau de l'emploi relève de la responsabilité du SMDO où se situe l'emploi à évaluer.

BIBLIOGRAPHIE

QUÉBEC. *Loi sur l'administration publique*, RLRQ, c. A-6.01.

QUÉBEC. *Loi sur la fonction publique*, RLRQ, c. F-3.1.1.

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres et de leurs titulaires*, Québec, SCT, février 2022, 32 p.

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Politique-cadre de gestion des ressources humaines*, Québec, SCT, novembre 2013, 37 p., [En ligne], [www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/politique_cadre_gestion_rh.pdf].

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Guide d'évaluation des emplois de cadres*, Québec, SCT, 2016, 209 p.

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 : Innover. Se renouveler. Se démarquer.*, Québec, SCT, mai 2018, 34 p., [En ligne], [www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_humaines/Strategie_GRH/strategie_GRH.pdf].

**Commission
de la fonction
publique**

Québec 

800, place D'Youville, 7^e étage

Québec (Québec) G1R 3P4

www.cfp.gouv.qc.ca

418 643-1425

Sans frais 1 800 432-0432

Télécopieur 418 643-7264

cfp@cfp.gouv.qc.ca