

RAPPORT D'ENQUÊTE

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

DOSSIER N° : 2324-E-64,01C

DATE : 2 avril 2024

Personne requérante

et

Ministère des Ressources naturelles et des Forêts

OBJET DE L'ENQUÊTE

Cette enquête avait pour objet de déterminer si le processus de mutation n° 1000MU600142623B visant à pourvoir un emploi de conseiller stratégique en développement organisationnel et en expérience employé (niveau expert) à la Direction du développement de l'organisation, des potentiels et du leadership (DOPL) de la Direction générale des ressources humaines (DGRH) au ministère des Ressources naturelles et des Forêts (MRNF) était conforme à la *Loi sur la fonction publique* (LFP) et au cadre normatif applicable.

CONTEXTE

En mai 2023, à la suite de l'affichage du processus de mutation, la Direction de l'attraction et de la gestion de la main-d'œuvre (DAGMO) de la DGRH du MRNF a présélectionné la candidature de la personne qui a, par la suite, été nommée pour l'emploi.

Le candidat possède un baccalauréat (BAC) en éducation préscolaire et en enseignement primaire et un diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) en gestion scolaire – gestion des établissements scolaires.

La Commission a demandé à la DGRH des explications le 24 janvier 2024 et voici l'argumentaire fourni le 29 janvier 2024 :

« (...) il occupait un emploi de 108 – Analyste de l'informatique et des procédés administratifs à la SAAQ avant son arrivée au MRNF, le mouvement de personnel applicable est celui d'une mutation-reclassement.

À cet égard, l'article 19 de la *Directive concernant la classification et l'évaluation d'emplois de la fonction publique* (réf. : directive 2-1-2-2 du Recueil des politiques de

gestion (RPG)) prévoit que le candidat ne possédant pas la scolarité requise aux conditions minimales d'une classe d'emplois exigeant un baccalauréat (90 crédits) peut compenser chaque année de scolarité pertinente manquante par deux années d'expérience pertinentes, et ce, dans diverses situations, notamment lors de l'accès à une classe d'emplois par reclassement. Toutefois, la *Directive concernant la classification et la gestion des emplois de conseillers en gestion des ressources humaines et de leurs titulaires* précise que, malgré l'article mentionné précédemment, la personne doit posséder au moins une année de scolarité dans une discipline universitaire pertinente ou une attestation d'études dont l'équivalence est reconnue par l'autorité compétente. (réf. art. 7, directive 2-2-5-8 du RPG).

Bien que le BAC en éducation primaire comporte certaines compétences transposables pour l'emploi visé, l'analyse de la candidature a été effectuée sous l'angle de la compensation.

En effet, puisque [REDACTED] ne détient pas une formation universitaire de 90 crédits recherchée pour l'emploi, nous avons compensé les trois années universitaires comme suit :

- Tout d'abord, le DESS en gestion scolaire – gestion des établissements scolaires (30 crédits) a été jugé pertinent. En effet, la formation a été retenue sous la base que plusieurs cours sont en lien direct avec les compétences recherchées pour l'emploi, notamment les aspects humains, le leadership, la mobilisation du personnel et les changements stratégiques ainsi que la culture organisationnelle. Ainsi, la première année des trois années était rencontrée, en plus de respecter l'article 7 de la directive 2-2-5-8 exigeant que pour occuper un emploi de CGRH (conseiller en gestion des ressources humaines), le candidat doit posséder au moins une année de scolarité dans une discipline universitaire pertinente.
- Afin de compléter les deux autres années manquantes, nous avons retenus quatre années d'expériences pertinentes dans l'emploi de conseiller pédagogique qu'il a réalisé durant 7 ans et 6 mois. En effet, dans cet emploi, il a été amené à notamment implanter un nouveau programme de robotique dans trente classes (800 élèves) en établissant notamment un plan de déploiement avec différents jalons reliés à des objectifs. De plus, il a agi à titre de représentant des employés en contexte de renouvellement d'entente de travail. Cette expérience a été jugée pertinente au regard de l'emploi considérant le mandat principal d'actualiser le programme d'expérience employé du MRNF, d'autant plus que le candidat doit user de stratégie et d'agilité relationnelle afin de négocier avec les secteurs aux idéologies divergentes afin de les rallier vers des objectifs communs visant ainsi un consensus aligné aux objectifs poursuivis.

Pour bien mettre en œuvre ce mandat, la personne doit bien comprendre le parcours des employés afin d'élaborer des orientations et stratégies de déploiement adaptées aux besoins des employés du ministère. Par ailleurs, afin de mener à bien ce projet, la personne doit planifier, structurer et suivre l'ensemble des travaux en plus de coordonner les activités des acteurs impliqués afin de livrer une offre de service adaptée aux besoins et particularités du ministère. Ainsi, les deux autres années à compenser étaient rencontrées grâce à cette expérience de travail qui rejoint les

compétences recherchées pour l'emploi de conseiller stratégique expert en développement organisationnel et en expérience employé (leadership, adaptabilité, influence, capacité à négocier, etc.).

(...)

Les expériences de travail permettant de rencontrer les cinq années d'expérience pertinentes de niveau professionnel dans des secteurs d'activités reliés à l'emploi sont :

- Conseiller pédagogique / Académie Saint-Louis / Temps plein : 3 ans 6 mois;
- Conseiller en formation / SAAQ / Temps plein : 1 an 9 mois ».

ANALYSE

1) À propos de la compensation par de la scolarité

Le site Web de l'Université Laval mentionne, à propos du DESS en gestion scolaire – gestion des établissements scolaires, qu'il :

- Permet d'acquérir des connaissances et des compétences en intervention, en évaluation, en analyse et en recherche du côté de la planification et de la gestion en éducation, ou encore, de l'étude et du développement des fondements en éducation.
- S'adresse aux personnes qui détiennent un permis ou un brevet d'enseignement aspirant aux postes de direction d'établissement, ainsi qu'aux directrices et directeurs d'établissements désirant parfaire leur formation. Il n'est pas nécessaire d'être en poste de direction d'établissement pour suivre le programme.
- Prépare à assumer la direction d'un établissement scolaire ou à obtenir un poste de gestion au sein de centres de services scolaires.

Ce programme d'étude de deuxième cycle universitaire n'est pas conçu pour la profession de CGRH puisqu'il ne permet pas l'acquisition de connaissances ou d'habiletés préalables à l'exécution des attributions des emplois de cette classe d'emploi.

Cela va à l'encontre des pratiques attendues telles qu'indiquées à:

- l'article 7 de la *Directive concernant la classification (100) et la gestion des emplois de conseillers en gestion des ressources humaines et de leurs titulaires*;
- l'article 13 de la *Directive concernant la classification et l'évaluation des emplois de la fonction publique*.

2) À propos de la compensation par de l'expérience

La Commission juge l'expérience de travail de conseiller pédagogique, telle qu'indiqué par le MRNF, comme étant non pertinente pour un emploi de conseiller stratégique en développement organisationnel et en expérience employé. L'emploi de conseiller pédagogique n'a aucun lien avec les tâches et responsabilités d'un emploi de CGRH.

La reconnaissance de cette expérience de travail va à l'encontre de l'article 13 de la *Directive concernant la classification et l'évaluation des emplois de la fonction publique*.

3) À propos des cinq années d'expérience pertinente pour un emploi expert

Dans le même ordre d'idées, la Commission juge que le MRNF ne pouvait pas reconnaître les années d'expérience de conseiller pédagogique comme pertinentes pour un emploi expert de CGRH.

Ceci va à l'encontre de l'article 14 de la *Directive concernant la détermination du niveau de complexité des emplois professionnels et la gestion des emplois de complexité supérieure*.

4) À propos de la présence des documents

La Commission a constaté qu'à l'ouverture du mandat d'enquête, les diplômes du candidat étaient manquants à son dossier d'employé et que son acte de nomination était incomplet.

Le 12 mars 2024, la Commission a transmis les recommandations suivantes au MRNF :

- Réviser la nomination non conforme du candidat à titre de conseiller en gestion des ressources humaines de niveau « expert » sur l'emploi de conseiller stratégique en développement organisationnel et en expérience employé;
- S'assurer de mettre en place un processus rigoureux d'analyse des candidatures reçues lors d'un processus de dotation afin de s'assurer que ces dernières répondent aux exigences liées à l'emploi.
- Mettre en place des outils afin de s'assurer que tous les documents soient au dossier des employés.

À la lumière des informations et de l'analyse qui précèdent, la Commission considère les allégations formulées comme fondées. L'enquête démontre que le cadre normatif, les principes de la LFP et les différentes orientations formulées par le Secrétariat du Conseil du trésor dans le Guide concernant la dotation des emplois n'ont pas été respectés.

POSITION DU MRNF PAR RAPPORT AUX RECOMMANDATIONS TRANSMISES PAR LA COMMISSION LE 12 MARS 2024

« Le MRNF a pris connaissance de l'analyse et des recommandations de la Commission concernant l'enquête 2324-E-64,01C.

Des travaux sont déjà en cours pour assurer un processus rigoureux dans l'analyse des candidatures reçues lors d'un processus de dotation afin de s'assurer que ces dernières répondent aux exigences liées à l'emploi.

Le Ministère s'engage à mettre en place des outils afin de s'assurer que tous les documents soient au dossier des employés.

Le Ministère a procédé à la révision du dossier et maintient la nomination considérant le profil particulièrement pertinent de la personne. Aussi, les responsabilités de l'employé sont nécessaires à l'atteinte des objectifs stratégiques ministériels et au respect des engagements en cours. Enfin, la personne démontre qu'elle possède les compétences, l'expérience et les aptitudes pour mener les mandats qu'elle doit réaliser. »

CONCLUSION

La Commission réitère sa recommandation formulée au MRNF de réviser la nomination non conforme du candidat à titre de conseiller en gestion des ressources humaines de niveau « expert » sur l'emploi de conseiller stratégique en développement organisationnel et en expérience employé.

Cadre normatif

Directive concernant la classification (100) et la gestion des emplois de conseillers en gestion des ressources humaines et de leurs titulaires

Article 7

« Pour être admise à la classe de conseiller en gestion des ressources humaines, une personne doit détenir un diplôme universitaire terminal dont l'obtention requiert un minimum de 90 crédits en administration, en relations industrielles, en psychologie, en orientation professionnelle ou dans une autre discipline universitaire pertinente ou une attestation d'études pertinentes dont l'équivalence est reconnue par l'autorité compétente.

Malgré les articles 19 et 20 de la Directive concernant la classification et l'évaluation des emplois de la fonction publique et sa gestion, la personne doit posséder au moins une année de scolarité dans une discipline universitaire pertinente ou une attestation d'études dont l'équivalence est reconnue par l'autorité compétente. »

Directive concernant la classification et l'évaluation des emplois de la fonction publique

Article 13

« (...)

Pour être reconnues pertinentes, la scolarité et l'expérience exigées aux conditions minimales d'admission doivent avoir permis l'acquisition de connaissances ou d'habiletés préalables à l'exécution des attributions des emplois de la classe visée ».

Article 19

« En plus de ce qui est prévu aux articles 17 et 18, le candidat qui ne possède pas la scolarité pertinente exigée aux conditions minimales d'admission à la classe d'emplois ou au grade correspondant à un diplôme universitaire de premier cycle comportant un minimum de 90 crédits ou à un diplôme d'études collégiales techniques peut compenser chaque année de scolarité pertinente manquante par deux années d'expérience pertinente dans les situations suivantes :

- 1° il s'agit d'une classe d'emplois, d'un grade ou d'un emploi identifié à l'annexe 2;
- 2° il accède à une classe d'emplois par reclassement, par réorientation professionnelle ou par rétrogradation;
- 3° il est recruté conformément à la Directive concernant la sélection d'une personne retraitée de la fonction publique;
- 4° il est recruté en l'absence d'un processus de sélection conformément à l'article 42 ou 43 de la Directive concernant la dotation des emplois dans la fonction publique;
- 5° il accède à la classe principale du corps d'emplois correspondant à son classement. »

Directive concernant la détermination du niveau de complexité des emplois professionnels et la gestion des emplois de complexité supérieure

Article 14

« L'employé désigné par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme pour occuper un emploi de complexité « expert » doit posséder au moins cinq années d'expérience pertinentes de niveau professionnel y compris six mois pendant lesquels il a accompli des activités lui permettant de se familiariser avec des tâches de complexité « expert » telles que définies à l'annexe II ».