

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

Rapport de vérification
sur l'attribution de la
rémunération des fonctionnaires
au recrutement

AVRIL
2015

ÉQUIPE DE VÉRIFICATION

Danielle Beaulieu
Marie-Ève Bonneau-Roy
Isabelle Pageot

SOUS LA SUPERVISION DE

Lucie Robitaille, directrice générale
Direction générale des activités de surveillance
et du renseignement

Ce rapport peut être consulté
dans le site Web de la
Commission de la fonction publique
à l'adresse suivante :



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 d'indiquer
la source.

Rapport de vérification
sur l'attribution de la
rémunération des fonctionnaires
au recrutement

AVRIL
2015



LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

MISSION

Contribuer, par ses activités de surveillance et de tribunal, à assurer l'égalité d'accès des citoyennes et des citoyens à la fonction publique, la compétence des personnes qui y sont recrutées et promues, ainsi que l'impartialité et l'équité des décisions qui y sont prises en matière de gestion des ressources humaines.

VISION

Être reconnue comme une organisation proactive offrant des services accessibles et de qualité et dont les interventions concourent à assurer des pratiques de gestion des ressources humaines respectueuses des principes et des valeurs de la *Loi sur la fonction publique*.

VALEURS

En plus de son adhésion aux cinq valeurs de l'administration publique que sont la compétence, l'impartialité, l'intégrité, la loyauté et le respect, la Commission base ses interventions sur les trois valeurs suivantes : indépendance, cohérence et transparence.

Indépendance

La Commission est libre de toute influence et de tout intérêt qui pourraient entraver l'exercice de son jugement professionnel et sa neutralité.

Cohérence

La Commission accorde une place prépondérante à l'exemplarité. À cet égard, elle s'assure que ses actions sont en concordance avec son discours. Elle favorise le maintien d'un niveau élevé de qualité et de cohérence de ses décisions.

Transparence

La Commission agit en toute transparence, car elle considère que sa clientèle et son personnel ont droit à une information juste, accessible et compréhensible.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	04
LISTE DES SIGLES	04
FAITS SAILLANTS	05

PARTIE 01

MISE EN CONTEXTE	10
------------------	----

PARTIE 02

OBJECTIF, CRITÈRES ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION	14
2.1 Objectif et critères de vérification	16
2.2 Portée et démarche méthodologique	17

PARTIE 03

CADRE NORMATIF	18
----------------	----

PARTIE 04

RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION	24
4.1 Résultats pour l'ensemble des entités vérifiées	26
4.2 Résultats concernant le ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs	27
4.3 Résultats concernant La Financière agricole du Québec	32
4.4 Résultats concernant la Régie du logement	33

PARTIE 05

NATURE DES ERREURS RÉPERTORIÉES	36
---------------------------------	----

CONCLUSION	41
COMMENTAIRES DU MINISTÈRE ET DES ORGANISMES VÉRIFIÉS	42
COMMENTAIRES DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR	45

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 Nombre de dossiers vérifiés par ministère et organisme	17
TABLEAU 2 Durée de séjour dans un échelon	22
TABLEAU 3 Nombre de dossiers vérifiés non conformes et de dossiers qui comportent des erreurs sans incidence sur la rémunération par ministère et organisme	26
TABLEAU 4 Nature des erreurs répertoriées	38

LISTE DES SIGLES

CGRH	Conseiller en gestion des ressources humaines
DEC	Diplôme d'études collégiales
DEP	Diplôme d'études professionnelles
DRH	Direction des ressources humaines
FADQ	La Financière agricole du Québec
LDA	Liste de déclaration d'aptitudes
MDDEFP	Ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs
MICC	Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles
RDL	Régie du logement
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor

FAITS SAILLANTS

CONTEXTE

Le 28 mai 2012 entrant en vigueur la *Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires*. Cette nouvelle directive introduit une disposition à l'article 13 permettant la reconnaissance de l'expérience et de la scolarité d'un candidat jusqu'à un maximum de cinq années additionnelles à celles qui sont prévues dans les conditions d'admission du concours à la suite duquel il a été déclaré apte. Cette mesure a pour objet de faciliter le recrutement de personnes qualifiées et de faire en sorte que la fonction publique soit plus concurrentielle sur le marché de l'emploi.

OBJECTIF ET PORTÉE DES TRAVAUX DE VÉRIFICATION

L'objectif de la vérification menée par la Commission de la fonction publique était de s'assurer que l'article 13 de la *Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires* était appliqué de façon conforme en vue d'assurer l'impartialité et l'équité des décisions prises en matière de rémunération.

La vérification a porté sur les personnes recrutées entre le 1^{er} mars 2012 et le 31 mai 2013, dans l'ensemble des classes d'emplois, à l'exception du personnel d'encadrement¹.

La Commission a vérifié les dossiers d'un ministère et de deux organismes :

- le ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs (MDDEFP)²;
- La Financière agricole du Québec (FADQ);
- la Régie du logement (RDL).

RÉSULTATS DES TRAVAUX

Pour déterminer la conformité d'un dossier, la Commission a vérifié si l'échelon attribué à l'employé par le ministère ou l'organisme vérifié était conforme au cadre normatif en vigueur. Elle a constaté que 19 % des dossiers (15/77) étaient non conformes pour l'ensemble des entités vérifiées.

Par ailleurs, la Commission a déterminé que 17 % des dossiers (13/77) comportaient des erreurs sans que cela influe sur l'échelon attribué. Au total, la Commission a évalué que dans 36 % des dossiers (28/77), l'application de l'article 13 était inappropriée.

1. La Directive sur la rémunération ne s'applique pas au personnel d'encadrement ni aux conseillers en gestion des ressources humaines (art. 3). Toutefois, ces derniers ont des dispositions similaires dans leurs conditions de travail (art. 33.3) et font donc partie de la présente vérification.

2. Le MDDEFP est devenu le 24 avril 2014 le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques.

Les erreurs, avec ou sans incidence sur l'échelon attribué, portent notamment sur le calcul, la reconnaissance de la scolarité en double, l'expérience de travail pertinente ou la scolarité qui répond aux conditions d'application de l'article 13, mais sans avoir été comptabilisée, la reconnaissance de l'expérience de travail ou de la scolarité qui ne remplit pas les conditions d'application de l'article 13. Est aussi une source d'erreur, l'application des articles 13 et 15, ce dernier prévoyant une protection salariale, en particulier pour les fonctionnaires occasionnels ou pour ceux qui ont eu un lien d'emploi au cours des 48 derniers mois à titre occasionnel lorsqu'ils sont recrutés à nouveau.

Pour ce qui est des 15 dossiers non conformes, la Commission a observé que 9 employés auraient obtenu des sommes versées en trop pour un total estimé de 42 000 \$, alors que les 6 autres auraient dû recevoir des sommes supplémentaires pour un total de près de 30 000 \$. Plus précisément, la plus haute somme versée en trop est d'environ 11 000 \$, tandis que la somme la plus élevée due à un employé est d'environ 18 000 \$³.

À l'issue de sa vérification, la Commission est inquiète du taux élevé de dossiers non conformes en ce qui a trait à la rémunération. Elle est aussi étonnée de constater le nombre d'erreurs dans le traitement des dossiers. Même si elles n'ont pas eu d'incidence sur l'attribution de la rémunération, ces erreurs démontrent une application inappropriée de l'article 13 de la *Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires* qui génère un risque élevé de rémunération erronée.

Une rémunération qui ne respecte pas les règles établies contrevient aux principes d'impartialité et d'équité qui sont clairement énoncés dans la *Loi sur la fonction publique*. Il importe donc que les ministères et les organismes accordent une attention particulière à l'établissement de la rémunération de leurs employés.

3. Ces estimations ont été calculées en date du 28 octobre 2014.

RECOMMANDATIONS

Les recommandations suivantes s'adressent au MDDEFP :

Recommandation 1

Mettre en place des mécanismes d'assurance qualité afin d'appliquer correctement l'article 13 de la *Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires* et l'article 33.3 de la *Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des conseillères et conseillers en gestion des ressources humaines* pour favoriser l'impartialité et l'équité des décisions prises en matière de rémunération.

Recommandation 2

Revoir tous les dossiers non vérifiés par la Commission relativement à l'application de l'article 13 depuis l'entrée en vigueur de la *Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires* afin de s'assurer de l'application appropriée de cet article et, le cas échéant, de l'article 33.3 de la *Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des conseillères et conseillers en gestion des ressources humaines*.

Recommandation 3

Évaluer les moyens à mettre en place pour régulariser rapidement les dossiers qui comportent des erreurs de rémunération et prendre les mesures appropriées afin de rétablir l'équité entre les employés.

Recommandation 4

Au moment de l'application de l'article 13 de la *Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires* et de l'article 33.3 de la *Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des conseillères et conseillers en gestion des ressources humaines*, ne pas modifier les décisions prises par le comité d'évaluation quant à l'admissibilité à un concours ou à une réserve.

La recommandation suivante s'adresse à la FADQ :

Recommandation 5

Évaluer les moyens à mettre en place pour régulariser rapidement les dossiers qui comportent des erreurs de rémunération et prendre les mesures appropriées afin de rétablir l'équité entre les employés.

Les recommandations suivantes s'adressent à la RDL :

Recommandation 6

Documenter les dossiers de manière à pouvoir justifier les décisions prises en matière de rémunération.

Recommandation 7

Mettre en place des mécanismes d'assurance qualité afin d'appliquer de manière appropriée l'article 13 de la *Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires* et l'article 33.3 de la *Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des conseillères et conseillers en gestion des ressources humaines* pour favoriser l'impartialité et l'équité des décisions prises en matière de rémunération.

Les recommandations suivantes s'adressent au Secrétariat du Conseil du trésor, à titre d'organisme de gouverne :

Recommandation 8

Bonifier son document *Questions et réponses* en y ajoutant notamment une orientation claire sur la reconnaissance de la scolarité concomitante de l'expérience de travail et de l'expérience acquise à titre d'étudiant.

Recommandation 9

Inciter les ministères et les organismes à mettre en place des mécanismes d'assurance qualité afin d'appliquer de manière appropriée l'article 13 de la *Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires* et l'article 33.3 de la *Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des conseillères et conseillers en gestion des ressources humaines* pour favoriser l'impartialité et l'équité des décisions prises en matière de rémunération.

Recommandation 10

Demander à l'ensemble des ministères et des organismes de revoir tous les dossiers visés par l'application de l'article 13 de la *Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires* et de l'article 33.3 de la *Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des conseillères et conseillers en gestion des ressources humaines* depuis leur entrée en vigueur pour favoriser l'impartialité et l'équité des décisions prises en matière de rémunération.

Enfin, la Commission fait la recommandation suivante au ministère et aux organismes vérifiés :

Recommandation 11

Former le personnel sur l'application de la *Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires* afin d'en assurer une meilleure application.



PARTIE

0

1

MISE EN CONTEXTE

MISE EN CONTEXTE

En juin 2012, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) a lancé la Stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017. Un des enjeux de cette stratégie touche la disponibilité de la main-d'œuvre en vue d'assurer l'adéquation entre les besoins et la demande. En effet, il y est énoncé que la fonction publique doit modifier ses façons de recruter si elle désire rester concurrentielle sur le marché de l'emploi en attirant et en maintenant une main-d'œuvre qualifiée. Plus précisément, on mentionne dans cette stratégie la mise en place de différentes initiatives en vue d'améliorer la compétitivité de la fonction publique à titre d'employeur, notamment par la mise en valeur de l'ensemble des conditions de travail, dont la reconnaissance des années d'expérience et de scolarité à l'embauche⁴. Dans la même perspective est entrée en vigueur, le 28 mai 2012, la *Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires* (ci-après appelée « Directive sur la rémunération »), laquelle est venue remplacer la *Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires*.

Avant le 28 mai 2012, la *Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires* prévoyait que, au moment du recrutement d'un candidat, celui-ci recevait le taux de traitement attribué en fonction des conditions d'admission indiquées dans l'appel de candidatures du concours. Pour que la fonction publique soit plus concurrentielle sur le marché de l'emploi et pour faciliter le recrutement de personnes qualifiées, la nouvelle directive introduit une disposition à l'article 13 permettant la reconnaissance de l'expérience et de la scolarité d'un candidat jusqu'à un maximum de cinq années additionnelles à celles qui sont prévues dans les conditions d'admission du concours à la suite duquel il a été déclaré apte⁵.

En juin 2012, le SCT a tenu des sessions d'information auprès de représentants des ministères et des organismes dans le but de bien mettre en évidence les changements apportés par l'entrée en vigueur de la Directive sur la rémunération, de les comprendre et de les appliquer correctement. Ces sessions devaient aussi permettre de s'assurer que les dossiers seraient traités de façon uniforme au sein de la fonction publique.

En août 2012, le SCT a transmis aux directions des ressources humaines (DRH) de la fonction publique un document d'appoint intitulé *Questions et réponses* concernant l'application de la Directive sur la rémunération. Ce document, qui touche plusieurs aspects de la directive, se veut un outil pratique. En plus des réponses à des questions précises sur le sujet, on y trouve des exemples concrets d'application.

La mise en œuvre de la Directive sur la rémunération étant récente, la Commission de la fonction publique, pleinement consciente des importants changements qu'engendre l'application de l'article 13 au sein des DRH, a voulu s'assurer de son respect et, par conséquent, du traitement équitable des dossiers. En effet, une application inappropriée de cet article peut créer de l'iniquité relativement à l'attribution de la rémunération des employés. Pour la Commission, il s'avère essentiel que celle-ci soit conforme aux règles prévues dans le cadre normatif mis en place pour l'attribution de la rémunération des employés de la fonction publique.

4. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017*, Québec, SCT, 2012, p. 23.

5. La *Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des conseillères et conseillers en gestion des ressources humaines* prévoit des dispositions similaires.



PARTIE





OBJECTIF, CRITÈRES ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

OBJECTIF, CRITÈRES ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

2.1 OBJECTIF ET CRITÈRES DE VÉRIFICATION

L'objectif de la démarche de la Commission était de s'assurer que l'article 13 de la Directive sur la rémunération était appliqué de façon conforme en vue d'assurer l'impartialité et l'équité des décisions prises en matière de rémunération. Plus précisément, les critères suivants ont été retenus⁶ :

- la reconnaissance d'années d'expérience ou de scolarité additionnelles n'excède pas cinq années;
- chaque année d'expérience reconnue répond aux conditions suivantes :
 - a) être pertinente et avoir été effectuée dans des tâches de même niveau que l'emploi visé⁷;
 - b) avoir permis l'acquisition de connaissances ou d'habiletés de nature à accroître la compétence du fonctionnaire dans l'exercice de ses tâches;
- chaque année de scolarité reconnue répond aux conditions suivantes :
 - a) être pertinente aux tâches de l'emploi visé;
 - b) être de niveau égal ou supérieur à la scolarité prévue aux conditions minimales d'admission de la classe d'emplois;
 - c) être effectuée dans un même programme d'études;
 - d) être attestée officiellement par l'autorité compétente.

De plus, la Commission a vérifié si aucune rétroactivité ni rajustement n'avaient été accordés aux personnes recrutées avant le 28 mai 2012, à l'exception des « 44/48⁸ », comme il est prévu dans les lettres d'entente annexées à la *Convention collective des fonctionnaires 2010-2015* et à la *Convention collective des professionnelles et professionnels 2010-2015*.

6. Les critères de vérification sont issus de l'article 13 de la *Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires* et de l'article 33.3 de la *Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des conseillères et conseillers en gestion des ressources humaines*. Leurs modalités d'application sont expliquées plus en détail dans la section 3.

7. Depuis le 17 novembre 2014, le paragraphe a) du 2^e alinéa de l'article 13 prévoit qu'une année d'expérience de travail de niveau supérieur peut être reconnue si elle est jugée pertinente aux tâches de l'emploi pour lequel le fonctionnaire est recruté. Comme la vérification est antérieure à cette date, la Commission n'en a pas tenu compte dans sa vérification. À noter que la *Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des conseillères et conseillers en gestion des ressources humaines* a également été modifiée dans le même sens.

8. L'expression « 44/48 » désigne les employés occasionnels ou saisonniers (dans le cas des fonctionnaires) qui ont accumulé 44 mois d'ancienneté au cours des 48 mois précédant immédiatement la date de signature des conventions collectives (2010-2015) ou au cours d'une période de 48 mois consécutifs débutant 30 mois précédant la date de signature des conventions collectives et se terminant 18 mois suivant la date de signature des conventions collectives et qui ont accédé au statut d'employé temporaire.

2.2 PORTÉE ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Cette vérification a porté sur les personnes recrutées entre le 1^{er} mars 2012 et le 31 mai 2013, dans l'ensemble des classes d'emplois, à l'exception du personnel d'encadrement⁹. La date du 1^{er} mars a été choisie pour s'assurer qu'aucune rétroactivité ni rajustement n'avaient été accordés aux employés recrutés depuis cette date jusqu'au 28 mai 2012, date d'entrée en vigueur de la Directive sur la rémunération. La Commission a constaté qu'aucune nomination visée par l'article 13 n'a eu lieu pendant cette période dans le ministère et les organismes vérifiés.

Un ministère et deux organismes ont été vérifiés :

- le ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs (MDDEFP)¹⁰;
- La Financière agricole du Québec (FADQ);
- la Régie du logement (RDL).

Le choix de ces organisations a été effectué en fonction de différents critères, dont leur taille en fait d'effectifs et le nombre de nominations effectuées pendant la période de vérification visée.

Le tableau 1 présente le nombre de dossiers vérifiés par ministère et organisme.

MINISTÈRE OU ORGANISME VÉRIFIÉ	NOMBRE DE DOSSIERS VÉRIFIÉS*
MDDEFP	44
FADQ	15
RDL	18
TOTAL	77

TABLEAU 1
NOMBRE DE DOSSIERS VÉRIFIÉS PAR MINISTÈRE ET ORGANISME

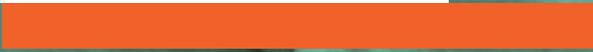
* L'ensemble des dossiers a été vérifié, à l'exception du MDDEFP où un échantillon aléatoire de 44 dossiers sur 122 a été prélevé.

9. La Directive sur la rémunération ne s'applique pas au personnel d'encadrement ni aux conseillers en gestion des ressources humaines (art. 3). Toutefois, ces derniers ont des dispositions similaires dans leurs conditions de travail (art. 33.3) et font donc partie de la présente vérification.

10. Le MDDEFP est devenu le 24 avril 2014 le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques.



PARTIE



03

CADRE NORMATIF

CADRE NORMATIF

Dans la fonction publique, les fonctionnaires sont nommés en vertu de la *Loi sur la fonction publique* :

- les fonctionnaires sont recrutés et promus par voie de concours (art. 42);
- à la suite d'un concours, la nomination d'un fonctionnaire est faite au choix parmi les personnes inscrites sur la liste de déclaration d'aptitudes (LDA) (art. 53).

Les articles 42 à 54 de la *Loi sur la fonction publique* assurent la compétence des personnes recrutées et promues ainsi que l'égalité d'accès à la fonction publique.

Certains employés occasionnels font exception au processus de recrutement prévu dans la *Loi sur la fonction publique*. Ceux-ci occupent des emplois visés dans l'annexe I de la *Directive concernant les emplois occasionnels de la fonction publique* et peuvent être recrutés sans avoir été inscrits sur une LDA.

Les fonctionnaires nommés à des emplois réguliers ou occasionnels, à l'exception du personnel d'encadrement et des conseillers en gestion des ressources humaines (CGRH), sont rémunérés conformément à la Directive sur la rémunération et selon les différentes conventions collectives. Pour leur part, les CGRH sont rémunérés selon la *Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des conseillères et conseillers en gestion des ressources humaines*.

L'article 3 de la *Loi sur la fonction publique* traite du mode d'organisation des ressources humaines et le 4^e paragraphe de son premier alinéa met en évidence les principes d'impartialité et d'équité des décisions qui touchent les fonctionnaires.

DIRECTIVE CONCERNANT L'ATTRIBUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES FONCTIONNAIRES¹¹

L'article 9 de la Directive sur la rémunération énonce que, au moment du recrutement d'un fonctionnaire à un emploi régulier ou occasionnel, le taux de traitement¹² ou le traitement¹³ est déterminé selon le nombre d'années d'expérience ou de scolarité exigé à l'occasion d'un concours. À noter que des conditions minimales d'admission ou des exigences additionnelles en raison de la nature et des particularités de l'emploi faisant l'objet du concours peuvent avoir été prévues.

En vigueur depuis le 28 mai 2012, la Directive sur la rémunération introduit, par son article 13, la possibilité de reconnaître des années d'expérience ou de scolarité additionnelles par rapport à celles qui sont prévues dans les conditions d'admission d'un concours. Cette reconnaissance additionnelle ne peut cependant excéder cinq années.

L'article 13 prévoit les conditions qui doivent être respectées pour reconnaître une année d'expérience ou de scolarité additionnelle. Ainsi, en vue d'être reconnue, une année d'expérience doit répondre aux conditions suivantes :

- a) être pertinente et avoir été effectuée dans des tâches de même niveau que l'emploi visé;
- b) avoir permis l'acquisition de connaissances ou d'habiletés de nature à accroître la compétence du fonctionnaire dans l'exercice de ses tâches.

Par ailleurs, pour être reconnue, une année de scolarité doit répondre aux conditions suivantes :

- a) être pertinente aux tâches de l'emploi visé;
- b) être de niveau égal ou supérieur à la scolarité prévue aux conditions minimales d'admission de la classe d'emplois;
- c) être effectuée dans un même programme d'études;
- d) être attestée officiellement par l'autorité compétente.

L'article 2 de la Directive sur la rémunération prévoit qu'un programme de maîtrise comportant 45 crédits ou plus pour lequel un diplôme a été obtenu équivaut à deux années de scolarité.

Selon l'article 14 de la Directive sur la rémunération, l'article 13 s'applique également aux nominations de fonctionnaires dont le recrutement est soustrait aux règles prévues par la *Loi sur la fonction publique*.

11. Les dispositions de la Directive sur la rémunération présentées dans le cadre normatif du rapport ont leur équivalent dans la *Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des conseillères et conseillers en gestion des ressources humaines* aux articles 3 et 33 à 35, à l'exception de l'article 59.

12. Le taux de traitement est défini dans la Directive sur la rémunération comme « le taux de traitement annuel d'un fonctionnaire selon le taux de l'échelle correspondant à son classement et, le cas échéant, à son échelon, à l'exclusion de tout montant forfaitaire, supplément ou majoration de traitement, rémunération additionnelle, prime, allocation ou ajustement régional ou autres ».

13. Le traitement est défini dans la Directive sur la rémunération comme « le traitement régulier annuel d'un fonctionnaire appartenant à une classe d'emplois ou à un grade dont l'échelle de traitement est composée d'un taux minimal et d'un taux maximal de traitement, à l'exclusion de tout montant forfaitaire, supplément ou majoration de traitement, rémunération additionnelle, prime, allocation ou ajustement régional ou autres ».

Enfin, l'article 59 de la Directive sur la rémunération prévoit que « les fonctionnaires qui ont fait l'objet d'une nomination à titre d'employé temporaire avant le 28 mai 2012 dans le cadre de l'opération 44/48 peuvent voir leur traitement ou taux de traitement révisé pour permettre l'application de l'article 13 en date du 28 mai 2012¹⁴ ».

La Directive sur la rémunération prévoit également une protection salariale, notamment pour les fonctionnaires occasionnels ou pour ceux qui ont eu un lien d'emploi au cours des 48 derniers mois à titre d'occasionnel lorsqu'ils sont recrutés à nouveau. Ainsi, l'article 15 de cette directive prévoit ce qui suit :

[...] le fonctionnaire nommé à un emploi de la même classe d'emplois conserve le taux de traitement ou le traitement et, le cas échéant, l'échelon qu'il détenait dans les cas suivants :

a) Lorsqu'un fonctionnaire a le statut d'occasionnel ou a été en lien d'emploi à titre d'occasionnel au cours des 48 derniers mois et est nommé temporaire ou occasionnel; [...]

[...] si le taux de traitement ou le traitement déterminé en application de l'article 13 ou de l'article 14 est supérieur à celui déterminé en application du présent article, le fonctionnaire se voit attribuer le taux de traitement ou le traitement déterminé en application de l'un ou l'autre de ces articles.

Il n'est donc pas possible d'appliquer à la fois les dispositions prévues par les articles 13 et 15. En effet, soit le taux de traitement ou le traitement de l'employé est conservé tel que cela est mentionné à l'article 15 si ce dernier est supérieur à ce qui serait accordé par l'article 13, soit l'employé se voit reconnaître de l'expérience ou de la scolarité additionnelle, comme cela est énoncé à l'article 13.

L'article 16 prévoit des dispositions semblables à celles de l'article 15, mais il s'applique aux situations où un employé est nommé temporaire ou occasionnel dans une autre classe d'emplois.

La section IV, « Progression salariale », de la Directive sur la rémunération prévoit la durée de séjour dans un échelon¹⁵, comme le présente le tableau 2.

TABLEAU 2
DURÉE DE
SÉJOUR DANS
UN ÉCHELON

CATÉGORIE D'EMPLOIS, CLASSE D'EMPLOIS OU GRADE	DURÉE DE SÉJOUR
Personnel fonctionnaire	1 an
Personnel professionnel	1 an, à l'exception des huit premiers échelons qui ont une durée de 6 mois
Ingénieur, grade I	1 an, à l'exception des quatre premiers échelons qui ont une durée de 6 mois

14. Depuis le 17 novembre 2014, l'article 59 a été supprimé.

15. D'autres classes d'emplois ont des durées de séjour différentes. Seules celles qui étaient requises pour les besoins de la vérification sont ici présentées.

La Commission s'est également appuyée sur le document de formation¹⁶ et le document *Questions et réponses*¹⁷ élaborés et diffusés par le SCT. Ces documents de référence ont permis de circonscrire l'application de certains éléments de la Directive sur la rémunération, notamment le fait que la reconnaissance de l'expérience de travail est calculée en nombre d'années complètes (12 mois) et qu'il n'est pas permis de reconnaître à nouveau une année de scolarité ou d'expérience de travail lorsqu'elle a déjà été considérée au moment de l'admissibilité au concours.

16. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Session d'information sur la Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires* (R.P.G. 5.2.1.3.), Québec, SCT, juin 2012.

17. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires, Questions et réponses*, Québec, 7 décembre 2012 et 13 décembre 2013.



PARTIE





RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

4.1 RÉSULTATS POUR L'ENSEMBLE DES ENTITÉS VÉRIFIÉES

Pour déterminer la conformité d'un dossier, la Commission a vérifié si l'échelon attribué à l'employé par le ministère ou l'organisme était conforme au cadre normatif en vigueur.

Par ailleurs, certains dossiers conformes comportaient des erreurs, mais sans que cela influe sur l'échelon attribué. Bien que ce dernier soit conforme au cadre normatif, cela démontre une application inappropriée de l'article 13 qui génère un risque élevé de rémunération erronée. Ces cas sont exposés de façon distincte dans le rapport pour chaque entité vérifiée.

Le tableau 3 présente le nombre de dossiers non conformes et de dossiers qui comportent des erreurs, mais sans incidence sur la rémunération, pour chacune des entités vérifiées.

TABLEAU 3
NOMBRE DE DOSSIERS VÉRIFIÉS NON CONFORMES ET DE DOSSIERS QUI COMPORTENT DES ERREURS SANS INCIDENCE SUR LA RÉMUNÉRATION PAR MINISTÈRE ET ORGANISME

DOSSIERS	MDDEFP	FADQ	RDL	TOTAL
	Nombre de dossiers vérifiés	44	15	18
Nombre de dossiers non conformes (taux)	13/44 (30 %)	2/15 (13 %)	0/18 (0 %)	15/77 (19 %)
Nombre de dossiers comportant des erreurs (taux)	3/44 (7 %)	1/15 (7 %)	9/18 (50 %)	13/77 (17 %)
Total du nombre de dossiers non conformes et de ceux comportant des erreurs (taux)	16/44 (36 %)	3/15 (20 %)	9/18 (50 %)	28/77 (36 %)

4.2 RÉSULTATS CONCERNANT LE MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, DE L'ENVIRONNEMENT, DE LA FAUNE ET DES PARCS

Dans le cas du MDDEFP, la Commission a vérifié 44 dossiers relativement à l'application de l'article 13 de la Directive sur la rémunération. Parmi ces dossiers, 13 (30 %) sont non conformes.

Pour une meilleure compréhension des résultats, il convient de souligner que, comme cela est précisé dans le document *Questions et réponses* du SCT, la reconnaissance de l'expérience est calculée uniquement en nombre d'années complètes. Ainsi, une personne qui aurait 2 années et 9 mois d'expérience pertinente se verrait reconnaître 2 années. Par ailleurs, si cette expérience devait être cumulée avec une autre, il faudrait additionner tous les mois et ne considérer que le nombre d'années au total. Par exemple, l'expérience de 2 années et 9 mois additionnée avec une autre de 1 année et 2 mois correspondrait à un total de 3 années et 11 mois. Dans ce cas, la personne se verrait reconnaître 3 années d'expérience au total.

DOSSIERS NON CONFORMES

Parmi les 13 dossiers non conformes, 4 d'entre eux concernent des employés à qui un ou des échelons inférieurs ont été attribués :

- Une personne qui a été nommée à partir d'une LDA de la catégorie du personnel professionnel et qui comptait 6 années d'expérience aurait dû obtenir l'échelon 16 au lieu de l'échelon 15. En effet, le MDDEFP a omis d'additionner 10 mois d'expérience. La reconnaissance de ces 10 mois, cumulés avec le reste de l'expérience déjà reconnue par le MDDEFP, aurait permis d'attribuer à cette personne un échelon supplémentaire;
- Une personne nommée à partir d'une LDA de la catégorie du personnel professionnel comportant une exigence additionnelle, soit une maîtrise, s'est vu accorder l'échelon 10 au lieu de l'échelon 12. En effet, depuis le 28 mai 2012, une maîtrise équivaut à 2 années de scolarité. Le MDDEFP a octroyé 1 année de scolarité au lieu de 2 pour la maîtrise, car il a considéré le moment de l'émission de la LDA, soit en 2006, au lieu de celui de la nomination de l'employé. Comme celle-ci s'est réalisée après l'entrée en vigueur de la Directive sur la rémunération, on doit reconnaître 2 années pour la maîtrise. De plus, le MDDEFP a omis de reconnaître de l'expérience additionnelle répondant aux critères de l'application de l'article 13;
- Une personne qui a été nommée à partir d'une LDA de la catégorie du personnel professionnel et qui comptait 6 années d'expérience aurait dû obtenir l'échelon 16 et non l'échelon 12. Le MDDEFP n'a pas reconnu sa maîtrise puisqu'elle travaillait en même temps qu'elle était aux études. Or, il est possible de considérer la scolarité et l'expérience, même si celles-ci sont concomitantes. De plus, le MDDEFP a reconnu à cette personne seulement 1 année d'expérience additionnelle au lieu de 3. Il aurait dû lui accorder 2 années pour la maîtrise, en plus de 2 années supplémentaires d'expérience pertinente;

- Une personne nommée à partir d'une LDA de la catégorie du personnel technique aurait dû obtenir l'échelon 3 plutôt que l'échelon 2. Le MDDEFP n'a pas reconnu une expérience de 8 mois à titre d'étudiant qui répond aux critères de l'article 13. La reconnaissance de ces 8 mois, cumulés avec le reste de l'expérience déjà reconnue par le MDDEFP, permet d'attribuer à cette personne un échelon supplémentaire.

À remarquer que la pratique des ministères et des organismes semble divergente pour ce qui est de reconnaître ou non l'expérience selon les critères de l'article 13 dans le cas d'un emploi d'étudiant. Bien qu'il n'existe aucun écrit officiel à ce sujet, la position du SCT est claire à l'effet de tenir compte de cette expérience. La Commission est d'avis que cette ligne directrice devrait être ajoutée au document *Questions et réponses* du SCT.

En ce qui concerne les 9 autres dossiers non conformes, le MDDEFP a octroyé un ou des échelons supérieurs à ceux qui ont été déterminés ultérieurement par la Commission :

- Pour 3 dossiers, il s'agit de techniciens à qui le MDDEFP a reconnu des années d'expérience, mais que la Commission a jugé non pertinentes à l'emploi, car elles se situaient dans un domaine d'activité différent de l'emploi occupé. Deux personnes auraient dû se voir attribuer un échelon en moins, alors que, pour la troisième, il aurait fallu en reconnaître deux de moins;
- Dans 3 autres dossiers où le MDDEFP a attribué un échelon supérieur à celui qui a été déterminé par la Commission, la scolarité a été reconnue en double. Dans ces dossiers, les employés n'avaient pas le diplôme d'études collégiales (DEC) exigé pour être admis au concours auquel ils ont participé et qui les a menés à occuper un emploi de niveau technique : leur baccalauréat a permis de compenser leur DEC manquant ou une partie de leur diplôme¹⁸. Bien que leur baccalauréat ait servi à admettre ces 3 personnes à des concours de niveau technique, le MDDEFP l'a comptabilisé de nouveau comme de la scolarité additionnelle lors de l'établissement de la rémunération.

Pour éviter de reconnaître de la scolarité en double, il est nécessaire de consulter les documents qui ont servi à l'admissibilité au concours. Or, lors de la vérification, ces documents étaient absents des dossiers;

- Dans un autre dossier, le MDDEFP n'a pas appliqué l'article 13. Il a attribué l'échelon 12 à un technicien auquel il a reconnu 11 années d'expérience, en se référant plutôt à une convention¹⁹ ainsi qu'à une entente de gestion²⁰. Cette convention et cette entente permettent à des gestionnaires de certains secteurs du MDDEFP d'embaucher des employés occasionnels pour les classes d'emplois liées à la mission de l'organisation, et ce, sans tenir de concours de recrutement. Comme l'employé visé a été nommé à un emploi régulier, l'exemption prévue par la convention et l'entente ne s'applique pas. Puisque l'employé était déclaré apte sur une LDA exigeant 3 années d'expérience et qu'il était possible de lui reconnaître un maximum de 5 années d'expérience additionnelle, comme le prévoit l'article 13, le MDDEFP aurait dû lui attribuer l'échelon 9 au lieu de l'échelon 12;

18. Dans deux de ces dossiers, une seule année du baccalauréat a servi à compenser le DEC technique manquant, puisque les employés ont un DEC général (deux années). Dans le troisième dossier, ce sont les trois années du baccalauréat qui ont permis de compenser le DEC manquant, car l'employé n'en a aucun.

19. Cette convention a été signée en 2002 par le ministre et le sous-ministre de l'Environnement de même que par un directeur général du Ministère.

20. Cette entente a été signée en 2001 par le ministre de l'Environnement et par le président du Conseil du trésor.

- Un autre dossier concerne un technicien à qui le MDDEFP a accordé 4 années de scolarité additionnelle. Pour ce faire, le MDDEFP a reconnu un certificat (1 année) et un baccalauréat multidisciplinaire (3 années). Or, le certificat fait partie du baccalauréat multidisciplinaire. Il n'est donc pas possible de reconnaître à deux reprises cette année de scolarité. De plus, le certificat a servi à admettre l'employé au concours. L'année de scolarité ne peut donc être considérée comme de la scolarité additionnelle. Enfin, les autres champs d'études du baccalauréat ne répondaient pas aux critères énoncés à l'article 13. Par conséquent, aucune scolarité additionnelle n'aurait dû être reconnue à ce technicien.

Par ailleurs, le MDDEFP lui a reconnu 4 années et 3 mois d'expérience additionnelle. Toutefois, aucune de ces années d'expérience ne répond aux critères énoncés à l'article 13 puisque celles-ci sont de niveau inférieur ou supérieur à l'emploi de technicien. Il aurait donc fallu attribuer à ce technicien l'échelon 1 et non l'échelon 6;

- Comme cela est prévu dans le cadre normatif, les fonctionnaires occasionnels ou ceux qui ont eu un lien d'emploi au cours des 48 derniers mois à titre d'employé occasionnel peuvent conserver leur taux de traitement ou leur traitement lorsqu'ils sont recrutés à nouveau dans la même classe d'emplois²¹. Cependant, lorsque le taux de traitement ou le traitement est conservé, l'employé ne peut se voir reconnaître de l'expérience ou de la scolarité additionnelle, comme le prévoit l'article 13. Lorsque cette situation se présente, il faut appliquer seulement l'article 13 ou l'article 15, soit le plus avantageux pour la personne embauchée.

Lors de l'embauche d'un professionnel à titre temporaire qui avait eu un lien d'emploi au cours des 48 derniers mois à titre d'occasionnel dans la même classe d'emplois, le MDDEFP a erré en appliquant à la fois les articles 13 et 15, alors qu'il aurait dû appliquer la plus avantageuse des deux dispositions.

En appliquant l'article 13, le MDDEFP a reconnu deux années de scolarité additionnelle à cet employé pour une maîtrise. Dans ce cas-ci, il ne pouvait en accorder qu'une seule puisque, au moment de la nomination, la maîtrise n'était pas terminée. L'employé cumule donc au total 2 années et 9 mois d'expérience et de scolarité additionnelle, ce qui équivaut à l'échelon 5, alors que le MDDEFP lui a plutôt attribué l'échelon 8.

DOSSIERS AVEC ERREURS MAIS SANS INCIDENCE SUR LA RÉMUNÉRATION

Dans 3 dossiers conformes en ce qui a trait à la rémunération attribuée, la Commission a constaté des erreurs, mais celles-ci n'avaient aucune incidence sur l'échelon salarial attribué :

- Dans un dossier, le MDDEFP a reconnu 2 années de scolarité additionnelle pour une maîtrise, alors qu'il ne pouvait en accorder qu'une seule. En effet, l'évaluation comparative des études effectuées hors du Québec précise que l'employé visé a achevé une année de programme universitaire de deuxième cycle. Le MDDEFP lui a aussi reconnu 4 années de scolarité additionnelle pour son doctorat, mais il ne pouvait lui en reconnaître que 3. Par ailleurs, le MDDEFP n'a pas comptabilisé les 4 années d'expérience au post-doctorat, alors qu'il aurait dû les considérer. Malgré ces erreurs, l'échelon attribué à l'employé est conforme puisque cette expérience vient compenser la scolarité que le MDDEFP n'aurait pas dû lui reconnaître;

21. C.T. 211312 du 3 avril 2012 et ses modifications, art. 15.

- Dans un autre dossier, le MDDEFP a reconnu un baccalauréat à l'employé comme scolarité additionnelle (3 années). Cependant, puisque celui-ci avait servi à l'admettre au concours, il n'était pas possible de le considérer à nouveau pour de la scolarité additionnelle. En outre, le MDDEFP a compté 1 année et 6 mois d'expérience additionnelle au lieu de 4 années et 3 mois. Une fois de plus, ces erreurs n'ont pas eu d'incidence sur l'échelon attribué à l'employé puisque au total 4 années pouvaient lui être reconnues;
- Enfin, dans un dossier d'agent de secrétariat, l'employé en question n'ayant pas de diplôme d'études professionnelles (DEP) en secrétariat, une année de son DEC en secrétariat a servi à compenser l'année du DEP manquante pour l'admettre au concours. Le MDDEFP a compté 3 années de son DEC comme de la scolarité additionnelle, alors qu'il aurait dû lui en reconnaître seulement 2. De surcroît, le MDDEFP a omis de lui reconnaître 1 année d'expérience à titre d'étudiant qui répond aux critères de l'article 13. Avec cet ajout, l'échelon attribué par le MDDEFP est conforme.

SITUATION PARTICULIÈRE CONCERNANT L'ADMISSIBILITÉ À UN CONCOURS OU À UNE RÉSERVE

En cours de vérification, le MDDEFP a reconsidéré l'analyse de 4 dossiers en modifiant de son propre chef les décisions prises par le comité d'évaluation en matière d'admissibilité lors de concours ou de réserves. Or, le fait qu'un ministère ou un organisme modifie les décisions prises lors de l'admissibilité à un concours ou à une réserve vient à l'encontre des règles établies en cette matière. En effet, cela met en doute ce qui a été convenu par le comité d'évaluation et, par le fait même, entache la crédibilité du processus. De plus, cette façon de procéder contrevient à l'équité et à la standardisation des décisions du comité d'évaluation. Selon le Centre de services partagés du Québec (CSPQ), cette pratique n'est pas acceptable :

Il importe de savoir que le guide d'admissibilité transmis est le reflet des décisions prises dans le cadre d'une opération de recrutement précise qui est déjà terminée et que, par conséquent, nous ne remettons pas en cause son contenu. Toutefois, bien que nous portons une attention particulière à la qualité du traitement des dossiers de candidatures, des erreurs et/ou omissions peuvent toujours survenir. Si une telle situation est détectée, nous vous prions de la porter à notre attention²².

En outre, l'article 4 de la *Politique concernant la tenue de concours de recrutement et de promotion dans la fonction publique*²³ précise le rôle du comité d'évaluation :

Les personnes membres des comités d'évaluation et les personnes-ressources exercent un mandat déterminant pour la réalisation des orientations gouvernementales relatives à la tenue de concours de recrutement et de promotion. À cet égard, c'est notamment sur elles que reposent la qualité, la crédibilité et la confidentialité de la procédure d'évaluation afin d'assurer l'impartialité et l'équité des décisions affectant les candidates et candidats aux concours.

22. Cette information est transmise par courriel pour les concours tenus par le CSPQ lorsque les ministères et les organismes font une demande de documents ayant servi à l'admissibilité lors d'un concours.

23. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Politique concernant la tenue de concours de recrutement et de promotion dans la fonction publique, sous-section 2 - Comités d'évaluation et personnes-ressources*, (R.P.G. 1.3.1.3.), Québec, SCT, 1999, p. 2.

La Commission fait donc les recommandations suivantes au MDDEFP :

Recommandation 1

Mettre en place des mécanismes d'assurance qualité afin d'appliquer correctement l'article 13 de la *Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires* et l'article 33.3 de la *Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des conseillères et conseillers en gestion des ressources humaines* pour favoriser l'impartialité et l'équité des décisions prises en matière de rémunération.

Recommandation 2

Revoir tous les dossiers non vérifiés par la Commission relativement à l'application de l'article 13 depuis l'entrée en vigueur de la *Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires* afin de s'assurer de l'application appropriée de cet article et, le cas échéant, de l'article 33.3 de la *Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des conseillères et conseillers en gestion des ressources humaines*.

Recommandation 3

Évaluer les moyens à mettre en place pour régulariser rapidement les dossiers qui comportent des erreurs de rémunération et prendre les mesures appropriées afin de rétablir l'équité entre les employés.

Recommandation 4

Au moment de l'application de l'article 13 de la *Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires* et de l'article 33.3 de la *Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des conseillères et conseillers en gestion des ressources humaines*, ne pas modifier les décisions prises par le comité d'évaluation quant à l'admissibilité à un concours ou à une réserve.

4.3 RÉSULTATS CONCERNANT LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC

Pour ce qui est de la FADQ, la Commission a vérifié 15 dossiers concernant l'application de l'article 13 de la Directive sur la rémunération. Comme le montre le tableau 3, 13 % (2/15) des dossiers vérifiés sont non conformes.

DOSSIERS NON CONFORMES

Les 2 dossiers non conformes concernent des techniciens à qui la FADQ a attribué un échelon inférieur à celui qu'ils auraient dû obtenir :

- Dans le premier dossier, la FADQ a correctement compté 8 années et 9 mois d'expérience additionnelle. Comme il se doit, elle a reconnu à ce technicien un maximum de 5 années. Cependant, elle a commis une erreur en lui attribuant, par inadvertance, l'échelon 5 au lieu de l'échelon 6;
- Dans le second dossier, la FADQ a reconnu à un technicien 1 année de scolarité, alors qu'elle aurait dû lui en accorder 2. L'employé visé est titulaire d'une maîtrise obtenue hors du Québec. La FADQ a considéré dans son cas 1 année car, sur le document d'évaluation comparative des études effectuées hors du Québec du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC)²⁴, il est mentionné que la durée de ce programme dans le pays où les études ont été effectuées est de 1 année. Or, selon l'évaluation du MICC, ce programme correspond à une maîtrise, soit 2 années de scolarité. Étant donné que cette scolarité additionnelle doit être cumulée avec le nombre d'années d'expérience, la FADQ aurait dû attribuer à ce technicien l'échelon 5 et non l'échelon 4.

DOSSIERS AVEC ERREURS MAIS SANS INCIDENCE SUR LA RÉMUNÉRATION

Dans un dossier conforme en ce qui a trait à la rémunération attribuée, la Commission a constaté des erreurs, mais celles-ci n'avaient aucune incidence sur l'échelon salarial attribué :

- La FADQ a reconnu 1 année de scolarité additionnelle, alors qu'elle aurait dû en reconnaître 2 puisque l'employé visé est titulaire d'une maîtrise. Toutefois, la FADQ a calculé 4 années d'expérience, alors que ce sont plutôt 3 années et 10 mois qui auraient dû être comptabilisés. De ce fait, les deux erreurs se sont neutralisées et n'ont pas eu d'incidence sur l'échelon attribué.

En cours de vérification, la FADQ a mis en place un mécanisme d'assurance qualité en ajoutant une étape de contre-vérification au moment de l'établissement de la rémunération au recrutement.

24. Le MICC est devenu le 24 avril 2014 le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion.

La Commission fait donc la recommandation suivante à la FADQ :

Recommandation 5

Évaluer les moyens à mettre en place pour régulariser rapidement les dossiers qui comportent des erreurs de rémunération et prendre les mesures appropriées afin de rétablir l'équité entre les employés.

4.4 RÉSULTATS CONCERNANT LA RÉGIE DU LOGEMENT

En ce qui regarde la RDL, la Commission a vérifié 18 dossiers concernant l'application de l'article 13 de la Directive sur la rémunération. Tous sont conformes en ce qui a trait à la rémunération attribuée. Par ailleurs, la Commission a répertorié 9 dossiers qui comportent des erreurs, mais sans incidence sur le salaire attribué.

DOSSIERS AVEC ERREURS MAIS SANS INCIDENCE SUR LA RÉMUNÉRATION

- La RDL a commis la même erreur dans 3 dossiers où des techniciens qui étaient en lien d'emploi à titre d'employés occasionnels avaient été nommés à partir de LDA ne comportant aucune exigence additionnelle. Lors de la détermination du taux de traitement pour ces trois employés, la RDL a appliqué à la fois les articles 13 et 15 de la Directive sur la rémunération, alors que, comme cela a été mentionné précédemment, il faut opter pour le plus avantageux des deux. Dans ces trois cas, il n'y a pas eu d'incidence sur l'échelon attribué. Par ailleurs, ainsi que le démontrent les exemples fictifs suivants, cela aurait pu conduire à une rémunération erronée.

Le premier exemple illustre un cas où il n'y aurait pas d'incidence sur l'échelon attribué : pour un technicien qui compterait 1 année et 4 mois d'expérience dans un ministère donné et cumulerait également 3 années et 3 mois d'expérience antérieure à celle qu'il aurait acquise dans ce ministère, l'expérience répondant aux critères d'application de l'article 13 totaliserait donc 4 années et 7 mois. Dans ce cas, l'application des articles 15 et 13 ou l'application seule de l'article 13 correspondrait à l'échelon 5.

Le second exemple illustre un cas où l'application des articles 13 et 15 conduirait à une rémunération erronée : pour un technicien qui compterait 1 année et 10 mois d'expérience dans un ministère donné et cumulerait également 3 années et 3 mois d'expérience antérieure à celle qu'il aurait acquise dans ce ministère, l'expérience répondant aux critères d'application de l'article 13 totaliserait donc 5 années et 1 mois. Dans ce cas, l'application des articles 15 et 13 conduirait à l'échelon 5, tandis que l'application seule de l'article 13 correspondrait à l'échelon 6.

- Dans 6 dossiers²⁵ où l'échelon attribué est conforme, il y a eu des erreurs de calcul : celles-ci concernent le nombre de mois d'expérience additionnelle reconnue. Dans cinq dossiers, la RDL a reconnu de un à quelques mois d'expérience en trop. Par exemple, elle a comptabilisé deux fois le même mois pour deux expériences différentes. De plus, la RDL a considéré comme du travail à temps plein deux expériences de travail qui, en réalité, correspondaient à du travail à temps partiel. Ramené sur une base de 35 heures, le nombre de mois calculé est alors inférieur. Enfin, dans 3 dossiers²⁶, le nombre de mois comptabilisé par la Commission est supérieur au nombre de mois reconnu par la RDL. Toutes ces erreurs de calcul n'ont cependant pas eu d'incidence sur les échelons attribués aux employés visés;
- Dans un dernier dossier portant sur un emploi de bureau, il y a contradiction entre certaines tâches décrites dans le curriculum vitæ de l'employé et son dossier d'admissibilité en ligne. La RDL a déclaré avoir vérifié avec l'employé la nature des tâches effectuées, mais elle n'a pas été en mesure de fournir à la Commission un écrit confirmant les démarches réalisées. Le dossier aurait dû être documenté de manière à justifier la rémunération accordée.

La Commission fait donc les recommandations suivantes à la RDL :

Recommandation 6

Documenter les dossiers de manière à pouvoir justifier les décisions prises en matière de rémunération.

Recommandation 7

Mettre en place des mécanismes d'assurance qualité afin d'appliquer de manière appropriée l'article 13 de la *Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires* et l'article 33.3 de la *Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des conseillères et conseillers en gestion des ressources humaines* pour favoriser l'impartialité et l'équité des décisions prises en matière de rémunération.

25. À noter qu'un de ces dossiers est répertorié deux fois.

26. Deux de ces dossiers apparaissent également dans d'autres situations d'erreurs décrites précédemment.



PARTIE



05

NATURE DES ERREURS RÉPERTORIÉES

NATURE DES ERREURS RÉPERTORIÉES

Le tableau 4 présente l'ensemble des erreurs issues des dossiers non conformes en ce qui a trait à la rémunération et des dossiers comportant des erreurs, mais qui n'ont pas eu d'incidence sur l'attribution de la rémunération.

TABLEAU 4
NATURE DES
ERREURS
RÉPERTORIÉES

NATURE DES ERREURS	NOMBRE D'ERREURS DE CE TYPE *
Erreur de calcul	7
Reconnaissance de scolarité en double	6
Expérience de travail pertinente ou scolarité qui répond aux conditions d'application de l'article 13 mais non comptabilisée	6
Reconnaissance d'expérience de travail ou de scolarité qui ne répond pas aux conditions d'application de l'article 13	4
Application des articles 13 et 15	4
Reconnaissance d'une seule année pour la maîtrise au lieu de deux	3
Expérience à titre d'étudiant non reconnue	2
Maîtrise non reconnue en raison de la concomitance avec l'expérience de travail	1
Reconnaissance de deux années de maîtrise au lieu d'une, car la dernière année n'est pas terminée	1
Mauvaise application d'une exemption à la <i>Directive concernant les emplois occasionnels de la fonction publique</i> (section IV)	1
Dossier insuffisamment documenté	1
Erreur par inadvertance	1

* À noter qu'un dossier peut être répertorié plus d'une fois.

Ainsi, une majorité des erreurs observées portent sur des thèmes qui ont été traités dans le document *Questions et réponses* du SCT. Par ailleurs, trois sujets n'y ont pas été abordés :

- Il est possible de reconnaître de la scolarité additionnelle concomitante de l'expérience de travail;
- Il est possible de reconnaître de l'expérience à titre d'étudiant qui répond aux conditions de l'article 13;
- Il n'est pas possible de reconnaître à nouveau de la scolarité ou de l'expérience de travail lorsqu'elle a déjà été considérée lors de l'admissibilité au concours²⁷. Dans certains cas, des validations sont nécessaires pour vérifier les décisions prises lors de l'admissibilité au concours.

Pour ce qui est des 15 dossiers non conformes, la Commission a observé que 9 employés auraient obtenu des sommes versées en trop pour un total estimé de 42 000 \$, alors que les 6 autres auraient dû recevoir des sommes supplémentaires pour un total de près de 30 000 \$. Plus précisément, la plus haute somme versée en trop est d'environ 11 000 \$, tandis que la somme la plus élevée due à un employé est d'environ 18 000 \$²⁸.

Malgré les efforts déployés par le SCT pour informer et outiller les ministères et les organismes sur les changements apportés par la Directive sur la rémunération, la Commission croit opportun de lui formuler les recommandations suivantes :

Recommandation 8

Bonifier son document *Questions et réponses* en y ajoutant notamment une orientation claire sur la reconnaissance de la scolarité concomitante de l'expérience de travail et de l'expérience acquise à titre d'étudiant.

Recommandation 9

Inciter les ministères et les organismes à mettre en place des mécanismes d'assurance qualité afin d'appliquer de manière appropriée l'article 13 de la *Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires* et à l'article 33.3 de la *Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des conseillères et conseillers en gestion des ressources humaines* pour favoriser l'impartialité et l'équité des décisions prises en matière de rémunération.

27. Lors de la séance du 11 novembre 2014, le Conseil du trésor a adopté une modification en vue de préciser à l'article 13 de la *Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires* et à l'article 33.3 de la *Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des conseillères et conseillers en gestion des ressources humaines* qu'une année d'expérience ou une année de scolarité ayant permis de compenser une condition minimale d'admission ne peut être reconnue à nouveau. Cette modification est effective depuis le 17 novembre 2014.

28. Ces estimations ont été calculées en date du 28 octobre 2014.

Recommandation 10

Demander à l'ensemble des ministères et des organismes de revoir tous les dossiers visés par l'application de l'article 13 de la *Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires* et de l'article 33.3 de la *Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des conseillères et conseillers en gestion des ressources humaines* depuis leur entrée en vigueur pour favoriser l'impartialité et l'équité des décisions prises en matière de rémunération.

Enfin, la Commission fait la recommandation suivante au ministère et aux organismes vérifiés :

Recommandation 11

Former le personnel sur l'application de la *Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires* afin d'en assurer une meilleure application.

CONCLUSION

La rémunération constitue un enjeu important, et ce, tant pour les employés que pour les organisations. Certains vont même jusqu'à dire ceci : « Considérée comme l'attrait essentiel de la vie du travailleur, la rémunération devient la pierre angulaire de la gestion des ressources humaines²⁹. » Ainsi, un employé à qui on a attribué une rémunération inférieure à laquelle il a droit est pénalisé et se sentira traité avec injustice. À l'inverse, lorsqu'une rémunération supérieure à celle qu'il devrait recevoir est versée à un employé, cela entraîne de l'iniquité. Dans un cas comme dans l'autre, lorsque l'attribution de la rémunération est non conforme, il y a risque de semer un doute chez les employés quant à la juste détermination de leur salaire et de celui de leurs collègues. Chaque employé doit percevoir que la rémunération qu'il reçoit est conforme, sinon cela peut générer des conflits à l'intérieur de l'organisation et démotiver le personnel. De plus, une rémunération qui ne respecte pas les règles établies contrevient aux principes d'impartialité et d'équité qui sont clairement énoncés dans la *Loi sur la fonction publique*.

La Commission est inquiète du taux élevé de dossiers non conformes en ce qui a trait à la rémunération. Elle est aussi étonnée de constater le nombre d'erreurs dans le traitement des dossiers. Même si elles n'ont pas eu d'incidence sur l'attribution de la rémunération, ces erreurs démontrent une application inappropriée de l'article 13 de la Directive sur la rémunération qui génère un risque élevé de rémunération erronée. D'ailleurs, c'est un sujet que la Commission continue d'examiner par l'entremise de ses vérifications ministérielles.

Certes, la Directive sur la rémunération constitue une initiative intéressante pour attirer des candidats expérimentés au sein de l'appareil gouvernemental. C'est aussi une façon de reconnaître l'expertise au moment de l'embauche. En contrepartie, une telle mesure exige de la part des directions des ressources humaines la mise en place d'une équipe dûment formée et capable d'appliquer rigoureusement et uniformément cette directive.

Bien que le Secrétariat du Conseil du Trésor ait instauré des mécanismes pour informer les ministères et les organismes relativement à l'application de la Directive sur la rémunération, il demeure que la Commission a constaté plusieurs erreurs. Il s'avère donc important que ses recommandations soient rigoureusement suivies et que les ministères et les organismes accordent une attention particulière à l'établissement de la rémunération de leurs employés.

29. POTIN, Yvan. « La rémunération des salariés », *Centre de recherche en économie de gestion*, [En ligne], 2009. [<http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article372>] (Consulté le 17 septembre 2014).

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE ET DES ORGANISMES VÉRIFIÉS

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, DE L'ENVIRONNEMENT, DE LA FAUNE ET DES PARCS

Recommandation 1

La Direction des ressources humaines (DRH) est d'accord avec cette recommandation et elle y donnera suite en apportant des améliorations à ses mécanismes de validation des dossiers visés par l'article 13.

Impacts liés à cette recommandation :

Cette mesure permettra de s'assurer que le personnel du secteur de la gestion de la main-d'œuvre partage une même vision quant à l'application des dispositions contenues dans cet article. Cependant, elle ne garantit pas que les résultats des évaluations réalisées par nos deux organisations seraient identiques advenant un nouvel exercice de vérification, notamment en ce qui concerne l'appréciation de l'expérience.

Recommandation 2

Nous sommes d'accord pour donner suite à cette recommandation. Cependant, elle implique de revoir tous les dossiers traités des employés engagés en recrutement depuis 2012, soit environ 600 dossiers. Il faudra évaluer le temps requis pour effectuer cette vérification dans le contexte actuel de réduction de 3 % de la rémunération du personnel fonctionnaire demandée par le Conseil du trésor.

Recommandation 3

Nous évaluerons rapidement les moyens à mettre en place pour donner les suites appropriées aux dossiers qui ont fait l'objet de la vérification.

Recommandation 4

La DRH donnera suite à cette recommandation dans la gestion des dossiers à venir.

LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC

La Financière agricole du Québec (FADQ) tient à vous informer qu'elle a pris en considération la recommandation de la Commission de la fonction publique qui lui a été formulée pour la gouverne de l'attribution de la rémunération des fonctionnaires au recrutement.

Parmi les deux dossiers pour lesquels une erreur fut relevée, nous souhaitons indiquer qu'il s'agit d'une erreur d'inadvertance pour le premier de ceux-ci. Pour le second dossier, c'est plutôt une difficulté d'interprétation quant à l'évaluation comparative des études effectuées hors du Québec qui est en cause. Aussi nous croyons que des précisions pourraient être apportées sur ledit document de façon à identifier le nombre de crédits concernés par le diplôme de niveau « maîtrise » pour en faciliter la compréhension.

Dans un souci de régulariser ces situations, la FADQ a déjà octroyé un échelon additionnel à l'employé visé dans le premier dossier, alors que des démarches sont entreprises en vue de régulariser la situation pour les trois mois de travail effectif de l'employé concerné dans le second dossier.

Il importe de préciser que, dès février 2014, la FADQ a mis en place, en cours de mandat de vérification, un mécanisme de contrôle de la qualité en ajoutant une étape de validation de la détermination de la rémunération au recrutement.

De plus, les employés de la Direction des ressources humaines ont été sensibilisés à l'importance d'appliquer rigoureusement et uniformément la *Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires*, et nous nous assurerons d'une mise à jour continue de cette application.

Ces mesures s'ajoutent à notre volonté de traiter équitablement tous nos employés.

RÉGIE DU LOGEMENT

Dans son rapport de vérification, la Commission de la fonction publique a formulé deux recommandations spécifiques à la RDL. Une de ces recommandations suggère que la RDL documente les dossiers de manière à pouvoir justifier les décisions prises en matière de rémunération. Selon la Commission, dans un dossier vérifié à la RDL il y a contradiction entre certaines tâches décrites dans le curriculum vitæ de l'employé et son dossier d'admissibilité en ligne. La RDL tient à préciser que le dossier dont il est question est documenté puisque le curriculum vitæ utilisé pour la détermination du traitement fait partie intégrante du dossier. La RDL a donc pris en considération l'information la plus à jour et la plus complète mise à sa disposition, soit celle du curriculum vitæ plutôt que celle du dossier d'admissibilité. La RDL est d'avis que, s'il n'y avait pas eu d'écrit dans le dossier, il aurait fallu le documenter. À notre avis, il est donc erroné de prétendre que ce dossier n'a pas été documenté, la RDL ayant considéré le document le plus détaillé et complet en sa possession.

La seconde recommandation spécifique à la RDL concerne la mise en place de mécanismes d'assurance qualité afin d'appliquer adéquatement l'article 13 de la Directive. La RDL adhère à cette recommandation spécifique ainsi qu'à la recommandation s'adressant à l'ensemble des ministères et organismes (M/O) vérifiés, soit de former leur personnel sur l'application de la *Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires* afin d'en assurer une meilleure application. Ainsi, la RDL portera une attention particulière à la formation des employés chargés de l'application de la Directive et entend mettre en place un mécanisme de vérification des dossiers par le professionnel en place. Toutefois, il convient de porter à votre attention que les erreurs soulevées par la Commission ne sont pas des erreurs émanant d'une mauvaise interprétation ou application de la Directive, mais bien des erreurs de calcul.

À cet effet, il convient cependant de préciser que la RDL est en désaccord avec la conclusion voulant qu'elle ait appliqué simultanément les articles 13 et 15 de la Directive dans trois dossiers d'employés de bureau. Selon la RDL, une simple erreur de calcul a été commise dans ces trois dossiers : il ne s'agit donc pas d'un cas où les deux articles ont été appliqués simultanément. D'ailleurs, cette prétention de la Commission n'a jamais été révélée à la RDL lors des échanges ayant eu lieu aux étapes de vérification et de production du présent rapport. En effet, lors des échanges entre la Commission et la RDL, la Commission n'a jamais reproché à la RDL d'appliquer simultanément les articles 13 et 15. Bref, la RDL rejette cette prétention de la Commission, mais reconnaît avoir commis une erreur de calcul dans ces trois dossiers. Les actes de nomination sont d'ailleurs très clairs à ce sujet et précisent que la rémunération a été déterminée en vertu de l'article 13 de la Directive.

Réaction de la Commission aux commentaires de la RDL

Documentation d'un dossier

À la page 34 de son rapport, la Commission a écrit : « La RDL a déclaré avoir vérifié avec l'employé la nature des tâches effectuées, mais elle n'a pas été en mesure de fournir à la Commission un écrit confirmant les démarches réalisées. » Elle ne mentionne pas dans son rapport que le dossier n'a pas été documenté, mais qu'il « aurait dû être documenté de manière à justifier la rémunération accordée. » À ce sujet, la RDL a informé la Commission que des précisions ont été demandées à l'employé au sujet de ses tâches et c'est la RDL, elle-même, qui déplore qu'aucune note manuscrite ni courriel n'aient été déposés au dossier à cet effet. La Commission ne reproche pas à la RDL l'absence de documentation du dossier, mais plutôt l'absence de la preuve de l'échange avec l'employé, preuve qui constitue un document déterminant dans l'établissement de la rémunération de ce dernier.

Application des articles 13 et 15

Bien que la Commission n'ait pas précisé dans ses échanges avec la RDL qu'il s'agissait des articles 13 et 15, elle a mentionné qu'il était erroné de conserver l'échelon 2 puis d'additionner le nombre d'années d'expérience additionnelle respectif de chaque employé. Selon la Commission, il était implicite que ses propos portaient sur l'application des articles 13 et 15. En effet, comme cela est mentionné dans le formulaire d'établissement de la rémunération au recrutement, la RDL indique dans deux situations que les employés visés étaient déjà à l'échelon 2. Pour le troisième, il est implicite de comprendre la même chose puisque le nombre d'années additionnelles attribuées à cet employé correspond à 4 et que la RDL lui a attribué l'échelon 6.

COMMENTAIRES DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Au sujet de la première recommandation soit « Bonifier le document *Questions et réponses* en y ajoutant notamment une orientation claire sur la reconnaissance de la scolarité concomitante de l'expérience de travail et de l'expérience à titre d'étudiant », le SCT prévoit transmettre une mise à jour de ce document aux ministères et organismes (MO) au début de l'année 2015.

L'objectif visé par cette mise à jour est de tenir compte des modifications apportées en novembre dernier aux normes de détermination du taux de traitement ou du traitement prévues dans la *Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires* et dans la *Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des conseillères et conseillers en gestion des ressources humaines*. À cette occasion, les deux sujets mentionnés plus haut seront intégrés.

Concernant la deuxième recommandation, soit « Inciter les ministères et organismes à mettre en place des mécanismes d'assurance qualité afin d'appliquer de manière appropriée l'article 13 de la *Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires* et de l'article 33.3 de la *Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des conseillères et conseillers en gestion des ressources humaines* pour favoriser l'impartialité et l'équité des décisions prises en matière de rémunération », le SCT entend y donner suite dans les meilleurs délais.

À cet effet, une vérification additionnelle à l'évaluation initiale des années d'expérience et de scolarité permettant de déterminer la rémunération au recrutement sera recommandée aux MO. Un rappel sera également fait quant à l'utilisation d'un formulaire développé par le SCT permettant de documenter les décisions à cet égard.

Le SCT donnera également suite à la dernière recommandation, soit « Demander à tous les ministères et organismes de revoir les dossiers visés par l'application de l'article 13 de la *Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires* et de l'article 33.3 de la *Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des conseillères et conseillers en gestion des ressources humaines* depuis leur entrée en vigueur pour favoriser l'impartialité et l'équité des décisions prises en matière de rémunération ».

À cet effet, le SCT avisera les MO, qu'à la suite d'une vérification de la Commission de la fonction publique sur l'attribution de la rémunération des fonctionnaires, ils devront revoir l'ensemble des décisions prises quant à la détermination du taux de traitement ou du traitement pour tous les recrutements depuis le 28 mai 2012. Il sera demandé aux MO d'apporter les correctifs lorsque requis à l'échelon ou au traitement attribué et de procéder aux ajustements salariaux ou aux récupérations qui en découlent.

Finalement, nous avons pris connaissance de la recommandation faite aux MO selon laquelle ils doivent former leur personnel sur l'application de la *Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires*. À ce sujet, la formation sur cette directive incombe au SCT qui prévoit la mettre à jour et offrir à nouveau des sessions de formation au personnel des directions des ressources humaines des MO.

NOUS
SOMMES
LÀ
POUR
VOUS

418 643-1425

Sans frais 1 800 432-0432 Télécopieur 418 643-7264 Courriel cfp@cfp.gouv.qc.ca

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

Commission
de la fonction
publique

Québec 

cfp.
gouv.qc.ca