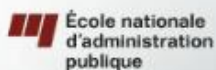


La détermination de niveaux de complexité pour des emplois professionnels et les pratiques entourant leur gestion au sein de quelques administrations

Rapport de recherche

Présenté à la
Commission de la fonction publique

24 mars 2016



www.observatoire.enap.ca

Les chercheurs de L'Observatoire de l'administration publique effectuent, sur une base contractuelle, à la demande de ministères ou d'organismes publics, des études comparatives sur les modes de gestion, les politiques et les programmes implantés au sein des administrations publiques à l'étranger et au Québec.

Cette activité, inscrite dès l'origine dans la mission de L'Observatoire, a vu son volume croître et se diversifier au fil des années pour devenir aujourd'hui l'un des points forts de son action. Les investigations de L'Observatoire portent sur les stratégies d'intervention dans les administrations publiques : réorganisation des appareils étatiques, décentralisation administrative, utilisation des technologies de l'information, étalonnage, mesure de la performance, planification stratégique, gestion financière, management des ressources humaines, gestion de l'interface public-privé, éthique, etc. Elles prennent les formes les plus variées : comparaison de programmes et de politiques, mise en lumière d'expériences innovantes, analyse de réformes administratives, veille spécifique, etc.

L'équipe de recherche est également spécialisée dans la réalisation d'études comparant la performance des organisations d'ici avec d'autres organisations à travers le monde. Enfin, à chaque étape de l'accomplissement des travaux, l'équipe de recherche privilégie le contact avec le client.

AVANT-PROPOS

La présente recherche s’inscrit dans le cadre du chantier lancé par la Commission de la fonction publique en vue d’analyser l’application, par les ministères et organismes du gouvernement du Québec, de la *Directive concernant la détermination du niveau de complexité des emplois professionnels et la gestion des emplois de complexité supérieure*.

La Commission de la fonction publique souhaite notamment déterminer dans quelle mesure la gestion des emplois professionnels de complexité supérieure respecte les principes d’équité et d’impartialité prévus par la *Loi sur la fonction publique* et le cadre normatif en vigueur. Il est à noter que, conformément à la directive susmentionnée, « la désignation à des emplois de complexité supérieure vise à reconnaître la complexité de certains emplois et non à octroyer à un employé l’équivalent d’une prime d’attraction ou de rétention ».

Dans ce contexte, la Commission de la fonction publique a confié à L’Observatoire de l’administration publique de l’ENAP (ci-après L’Observatoire) le mandat de documenter les pratiques relatives à la détermination du niveau de complexité des emplois professionnels et à leur gestion au sein de trois administrations, à savoir :

- la Colombie-Britannique;
- l’Ontario;
- l’Australie.

Toutefois, en raison du peu d’information accessible sur la thématique au sein de ces trois administrations et faute d’obtenir la collaboration des personnes-ressources en temps opportun en Ontario, L’Observatoire a choisi d’élargir la portée des travaux à deux autres administrations, soit :

- l’Alberta;
- le Nouveau-Brunswick.

Les recherches ont été effectuées par Alexandru Gurau et Johann Jacob, agents de recherche, sous la supervision de Michelle Jacob, chef d’équipe. Corinne Sarian a procédé à la révision linguistique et à la mise en page du rapport.

Daniel J. Caron, Ph. D.
Directeur du CREXE et de L’Observatoire
danielj.caron@enap.ca

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos.....	i
Liste des sigles, acronymes et abréviations.....	v
Rapport de recherche	1
Quelques précisions méthodologiques.....	1
1. Ontario.....	2
2. Colombie-Britannique.....	4
3. Australie.....	6
4. Nouveau-Brunswick.....	8
5. Alberta.....	9
Bibliographie.....	15
Personnes-ressources.....	17

LISTE DES SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

Sigles et acronymes

AMAPCEO	<i>Association of Management, Administrative and Professional Crown Employees of Ontario</i>
APS	<i>Australian Public Service</i>
APSC	<i>Australian Public Service Commission</i>
BCGSEU	<i>B.C. Government and Service employees' Union (Colombie-Britannique)</i>
MO	Ministère ou organisme
MRH	Ministère des Ressources humaines (Nouveau-Brunswick)

Abréviation

\$ CA	Dollar canadien
-------	-----------------

RAPPORT DE RECHERCHE

QUELQUES PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES

Pour obtenir l'information nécessaire à la réalisation de ce mandat, L'Observatoire a tout d'abord consulté les sites Internet gouvernementaux des administrations initialement retenues, soit la Colombie-Britannique, l'Ontario et l'Australie. Une attention particulière a été portée aux sites des entités homologues du Secrétariat du Conseil du trésor et de la Commission de la fonction publique. Étant donné que ces entités ne publient pas – à l'exception de l'Australie – de l'information détaillée sur les pratiques relatives aux emplois professionnels (réguliers, complexes ou autres), L'Observatoire a également contacté des personnes-ressources au sein des administrations sélectionnées. Comme celles-ci tardaient à répondre, des contacts ont également été établis auprès de deux administrations additionnelles, à savoir l'Alberta et le Nouveau-Brunswick.

Dans le but de s'assurer de la fiabilité de l'information, L'Observatoire a communiqué avec des personnes-ressources occupant des postes de direction en matière de politiques d'emploi :

- **Colombie-Britannique** : la directrice de la Direction responsable de la classification des emplois, des services-conseils en ressources humaines et de la formation (*Classification, HR Advisory Services and Operational Training*) de l'agence responsable de la gestion des ressources humaines de la fonction publique de la province (*BC Public Service Agency*);
- **Ontario** : la directrice de l'Unité responsable des initiatives d'évaluation des emplois au sein du ministère des Services gouvernementaux et Services aux consommateurs (MSGSC);
- **Australie** : la directrice de la Direction des politiques d'emploi (*Employment Policy*) de la Commission de la fonction publique fédérale (*Australian Public Service Commission – APSC*);
- **Nouveau-Brunswick** : le sous-ministre adjoint, Relations avec les employés et Santé organisationnelle, du ministère des Ressources humaines (MRH);
- **Alberta** : la gestionnaire de l'Unité responsable des initiatives d'évaluation des emplois (*Job Evaluation Initiatives*) au sein de la direction des services de soutien en ressources humaines (*HR Support Services*), *Human Services Department (HSD)*.

Au moment de la rédaction du présent rapport, le bilan des démarches auprès des personnes-ressources a été le suivant :

- **Colombie-Britannique** : Conférence téléphonique, le 11 mars 2016, avec les deux personnes-ressources. De plus, L'Observatoire avait déjà préalablement communiqué avec une personne du *BC Government and Service Employees Union (BCGSEU)*;
- **Ontario** : Conférence téléphonique prévue le 24 mars 2016 avec la personne-ressource a été annulée. L'Observatoire a également communiqué préalablement avec une chef d'équipe de l'Unité des politiques relatives à la rémunération du personnel, du Secrétariat du Conseil du Trésor;
- **Australie** : Confirmation de collaboration reçue le 15 mars 2016. En attente d'un courriel contenant des précisions additionnelles à l'information accessible en ligne;
- **Nouveau-Brunswick** : Une conférence téléphonique a eu lieu le 7 mars 2016 entre L'Observatoire et la personne-ressource;
- **Alberta** : Une conférence téléphonique s'est tenue le 16 mars 2016.

L'ensemble des recherches effectuées n'a pas permis d'identifier de mécanismes similaires à celui ayant cours au gouvernement du Québec, soit un processus qui permet, en fonction de certains critères, de déterminer qu'un poste de professionnel en est un de complexité supérieure (« expert » ou « émérite ») et auquel une rémunération supplémentaire est associée.

Selon l'information accessible dans la documentation publiée sur les sites des administrations examinées ou fournie par les personnes-ressources consultées, le processus d'évaluation des emplois constitue généralement le principal levier pour intégrer les dimensions de complexité liées à un poste et, conséquemment, dans les échelles salariales des postes de niveaux professionnels. La catégorie d'emplois « professionnels » est scindée en plusieurs sous-catégories et « niveaux » auxquels correspondent des compétences, des responsabilités et des échelles salariales diverses. De ce fait, il n'est généralement pas nécessaire, pour un gestionnaire, de demander qu'un degré de complexité supérieur soit attribué à un poste de professionnel. Les professionnels peuvent accéder, dans leur classe d'emploi et s'ils remplissent les conditions exigées, à des postes situés à un niveau de complexité supérieure et à la rémunération supérieure afférente.

Ce constat a par ailleurs été validé auprès des personnes-ressources de l'Alberta, de la Colombie-Britannique et du Nouveau-Brunswick.

1. ONTARIO

■ Job Evaluation Plan

La détermination de la complexité associée à un poste s'effectue dans le cadre du processus d'évaluation des emplois. Selon une responsable de la rémunération travaillant au gouvernement de l'Ontario¹, le gouvernement paie pour l'emploi en tant que tel, et la complexité d'une position est intégrée dans la grille salariale. Cela est vrai pour l'ensemble des professionnels du gouvernement de l'Ontario.

Ce sont les services des ressources humaines qui ont la responsabilité de déterminer l'échelle salariale. À ce niveau, le processus d'évaluation des emplois est utilisé pour réaliser une comparaison des emplois en vue de déterminer leur valeur relative au sein d'une organisation. Le *Plan d'évaluation des emplois (Job Evaluation Plan)* constitue l'instrument permettant de mesurer la valeur des emplois, en cernant les similitudes et les différences entre les emplois, en vue d'une hiérarchisation.

À noter, les détails concernant le *Plan d'évaluation des emplois* n'ont pu être localisés sur le site internet du *Treasury Board Secretariat*, mais plutôt sur celui de l'*Association of Management, Administrative and Professional Crown Employees of Ontario (AMAPCEO)*². Cet outil s'appuie sur une évaluation des niveaux de travail (*levels of work*). La notation porte sur un certain nombre de facteurs qui conjointement appréhendent les exigences de l'emploi, et qui, une fois agrégés, permettent d'attribuer une valeur à un niveau de travail particulier.

Le Plan comporte huit facteurs qui renvoient à des exigences en matière de compétences, d'efforts requis, de niveau de responsabilités et de conditions de travail (*Tableau 1*). Pour chacun de ces huit facteurs, le Plan d'évaluation propose une série de comportements associés à huit niveaux d'emploi, permettant ainsi un classement ordinal de l'emploi évalué sur un continuum. Cette grille est utilisée pour l'ensemble des employés réguliers, dont les professionnels.

¹ Dianna Mancini (19 février 2016). *Collaboration with the Public Service Commission of Quebec*, [conversation téléphonique avec Johann Jacob].

² L'AMAPCEO représente plus de 12 000 professionnels et fonctionnaires en situation de gestion, la plupart travaillant au sein de la fonction publique ontarienne ainsi que dans des agences, conseils et commissions.

TABEAU 1 : FACTEURS CONSIDÉRÉS DANS LE PLAN D'ÉVALUATION DES EMPLOIS, EN VUE DU RESPECT DE VALEURS D'ÉQUITÉ SALARIALE³

FACTEURS		VALEURS D'ÉQUITÉ SALARIALE			
		COMPÉTENCES	EFFORTS	RESPONSABILITÉS	CONDITIONS DE TRAVAIL
1	Connaissances	x			
2	Relations interpersonnelles/capacités d'influence	x			
3	Analyse et résolution de problèmes	x			
4	Prise de décision/imputabilité			x	
5	Contacts avec des parties prenantes			x	
6	Encadrement/supervision			x	
7	Demandes multiples/pressions		x		
8	Environnement/conditions de travail				x

Des échelles salariales particulières sont prévues pour tous les emplois situés dans les différents niveaux de classification. À titre d'exemple, tout emploi classé au niveau 8 prévoit un salaire minimal de 85 000 \$ CA, et maximal de 116 210 \$ CA.

TABEAU 2 : ÉCHELLES SALARIALES (EN \$ CA)⁴

NIVEAUX DE CLASSIFICATION	SALAIRE MINIMAL	SALAIRE MAXIMAL
1	48 000	60 010
2	50 000	65 960
3	54 000	72 490
4	60 650	82 250
5	64 605	90 300
6	69 680	99 600
7	75 000	105 740
8	85 000	116 210

Pour certains emplois, on trouve également des échelles ajustées selon différents niveaux (actuaire, responsable de l'éducation, gestionnaire de projet senior, agent économique senior, médiateur). Ces échelles et ces niveaux sont définis selon des considérations liées au marché de l'emploi. Ainsi, le salaire d'un actuaire à un poste de niveau 7 peut s'établir de 75 000 \$ CA

³ Pour une description complète des comportements associés aux différents niveaux de travail pour chacun des facteurs évalués, voir <https://amapceo.on.ca/system/files/AMAPCEO%20JE%20Plan.pdf>

⁴ AMAPCEO, *Collective Agreement (April 1, 2014 to March 31, 2018) between Crown in Right of Ontario as represented by Management Board of Cabinet and AMAPCEO*, p. 208, https://amapceo.on.ca/system/files/1OPS_Collective_Agreement_2014_2018.pdf

à 109 321 \$ CA, alors que l'échelle de rémunération d'un actuaire à un poste de niveau 2 se situe entre 60 650 \$ CA et 85 979 \$ CA⁵.

2. COLOMBIE-BRITANNIQUE

■ Public Service Job Evaluation Plan

De façon similaire à l'Ontario, le principal levier pour intégrer la dimension de la complexité aux niveaux de rémunération, en Colombie-Britannique, semble être le processus d'évaluation des emplois. Ainsi, des éléments de complexité comme une connaissance plus approfondie du domaine du travail (*higher job knowledge*), surtout s'il s'agit d'un travail spécialisé, ou des responsabilités de coordination (*team coordination*) sont considérés dans le plan de classification des emplois (*Job Classification Plan*). De cette manière, des niveaux de classification plus élevés et une rémunération conséquente sont accordés aux emplois professionnels plus complexes. Cette information a été validée par les deux personnes-ressources de la Colombie-Britannique.

En consultant le *Salary Look-up Tool*⁶, il est possible de constater le nombre relativement important de catégories d'emploi pour lesquelles 33 échelles salariales (*grid ranges*) ont été constituées. De plus, on distingue différentes catégories au sein d'un même groupe d'emploi, de même que des échelles diverses. Par exemple, il existe 7 catégories pour un professionnel de recherche (*research officer*)⁷. La procédure d'évaluation des emplois ayant mené aux classifications et aux grilles salariales en vigueur permet d'intégrer à la rémunération les éléments de complexité associés à différents postes⁸.

L'encadré suivant présente les dimensions prises en considération par le BCGSEU lors de l'attribution d'une échelle salariale à une classe d'emploi, en l'occurrence pour un poste d'analyste de révision de programmes, qui fait partie de la famille des « agents de recherche » (*Research Officers*)⁹.

⁵ AMAPCEO, *Collective Agreement (April 1, 2014 to March 31, 2018) between Crown in Right of Ontario as represented by Management Board of Cabinet and AMAPCEO*, p. 208, https://amapceo.on.ca/system/files/1OPS_Collective_Agreement_2014_2018.pdf

⁶ MyHR, *Salary Look-up Tool*, http://www2.gov.bc.ca/local/myhr/tools/salary_lookup_tool/salary_lookup/index.html
Voir aussi BCGSEU, *Seventeenth master agreement between the Government of the province of British Columbia represented by the BC Public Service Agency and the B.C. Government and Service employees' Union (BCGEU)*, Appendix 3 – *Classifications and Rates of Pay*, p. 144 et Appendix 3C – *Classification Titles and Grid Ranges*, p. 158-167, http://www2.gov.bc.ca/local/myhr/documents/jobs_hiring/bcgeu_master_agreement_17.pdf

⁷ *Ibid.*

⁸ Simon Kelly (*B.C. Government and Service employees' Union*) (19 février 2016). *Collaboration with the Public Service Commission of Quebec*, [conversation téléphonique avec Johann Jacob].

⁹ BCGSEU, *Public Service Job Evaluation Plan Benchmarks – Program Review Analyst (24)*, http://www.bcgeu.ca/sites/default/files/4%20BM320_2010.pdf

REASON FOR CLASSIFICATION

Benchmark Job #320

Job Title: Program Review Analyst

FACTOR NO.	REASON FOR CLASSIFICATION	DEGREE	CLASS. POINTS
1	JOB KNOWLEDGE Understand the theory of program review to provide analytical support to management; adapt methodologies, validate and interpret analysis and findings of research and statistical analysis; determine how prevailing program objectives can be measured by the use of applied research techniques; and document conclusions, observations and recommendations for management	H	280
2	MENTAL DEMANDS Judgement to modify analytical and statistical methodologies to conduct program reviews.	G	200
3	INTERPERSONAL COMMUNICATIONS SKILL Persuasion required to use basic negotiation skills to obtain consensus of executive and senior management on program review recommendations.	D	45
4	PHYSICAL COORDINATION AND DEXTERITY Moderate coordination and dexterity required to input data to computer for analysis purposes with some requirement for speed to meet deadlines.	C	15
5	RESPONSIBILITY FOR WORK ASSIGNMENTS Guided by general ministry and branch policies, guidelines and program objectives, plan and coordinate program review projects and prepare reports and recommendations for management.	F	160
6	RESPONSIBILITY FOR FINANCIAL RESOURCES Moderate financial responsibility to provide cost/benefit data requiring application of program knowledge to determine financial impacts.	D	22.5
7	RESPONSIBILITY FOR PHYSICAL ASSETS/INFORMATION Considerable responsibility to control the development and validation of computerized statistical/mathematical methodologies to measure program objectives.	E	33
8	RESPONSIBILITY FOR HUMAN RESOURCES Responsibility to assign, monitor and review work of assigned staff on a project basis. (1.5 FTEs)	CD	14
9	RESPONSIBILITY FOR WELL BEING/SAFETY OF OTHERS Responsibility for own well-being and safety in a low risk environment.	A	5
10	SENSORY EFFORT/MULTIPLE DEMANDS Focused requirement to frequently read statistical data and reports.	C	12
11	PHYSICAL EFFORT Moderate physical effort to frequently focus visual attention to view data on computer screen and/or printed reports and documents.	C	12
12	SURROUNDINGS Exposure to office setting with minimal disagreeable elements.	A	2
13	HAZARDS Limited exposure to hazards from frequent keyboarding.	B	4

Total Points: 804.5

Level: Range 24

Par ailleurs, l'article 28.2 de la Convention collective des employés du gouvernement de la Colombie-Britannique précise qu'aucun changement aux évaluations d'emplois ne peut être apporté sans l'accord mutuel des parties concernées. La tâche d'évaluer un emploi revient à un comité technique, spécialement mis en place à cette fin. Les parties patronale et syndicale y délèguent chacune leurs experts pour former un comité composé de quatre personnes au maximum¹⁰.

¹⁰ BCGSEU, *Seventeenth master agreement between the Government of the province of British Columbia represented*

3. AUSTRALIE

La structure de classification de la fonction publique australienne (*Australia Public Service – APS*) vise à favoriser la cohérence et l'équité, la transparence, la flexibilité et la mobilité interne. Elle comporte plusieurs classes d'emplois regroupées en trois paliers, chacun des paliers comprenant plusieurs échelons¹¹ :

- Emplois réguliers : *APS Levels 1-6*;
- Emplois de gestion : *Executive Levels (EL) 1-2*;
- Hauts dirigeants : *Senior Executive Bands 1-3*.

Les « emplois professionnels » faisant l'objet de la présente recherche sont répartis dans les niveaux APS de 1 à 6 et dans plusieurs groupes occupationnels.

La classification des postes se fait en fonction d'une évaluation des responsabilités qui tient compte de 15 dimensions :

- (1) Connaissances;
- (2) Conseil;
- (3) Résultats;
- (4) Planification;
- (5) Innovation, changement et amélioration des activités;
- (6) Gestion des risques;
- **(7) Complexité**;
- (8) Législation;
- (9) Encadrement;
- (10) Décision;
- (11) Impact des décisions adoptées;
- (12) Recherche;
- (13) Relations avec les partenaires;
- (14) Représentation de l'entité;
- (15) Supervision et gestion.

La déclinaison de la complexité des responsabilités selon les échelons est précisée dans le tableau suivant.

TABLEAU 3 : NIVEAU DE COMPLEXITÉ SELON LES ÉCHELONS (APS 1 À 6)¹²

FACTEURS		APS 1	APS 2	APS 3	APS 4	APS 5	APS 6
7	Complexité	Tâches de base, routinières	Tâches relativement simples	Tâches simples et tâches ayant un élément de complexité	Tâches de complexité modérée	Tâches de complexité modérée à complexes	Tâches complexes

Le système de classification de l'APS est flexible, offrant ainsi aux ministères ou organismes (MO) la possibilité d'adapter, dans certains cas, la structure de classification à leurs réalités du travail. Cette possibilité est inscrite dans le règlement concernant le système de classification (*Public Service Classification Rules 2000*¹³).

by the BC Public Service Agency and the B.C. Government and Service employees' Union (BCGEU), http://www2.gov.bc.ca/local/myhr/documents/jobs_hiring/bcgeu_master_agreement_17.pdf

¹¹ APSC, *Australian Public Service Classification Guide*, p. 2-3, http://www.apsc.gov.au/_data/assets/word_doc/0008/57869/APS-Classification-Guide-Updated-6-January-2016-FINAL.docx

¹² APSC, *Work Level Standards- Differences document*, <http://www.apsc.gov.au/publications-and-media/current-publications/worklevel-standards/differences>

¹³ Federal Register of Legislation, *Public Service Classification Rules*, 9(4),

Ainsi, l'élargissement d'échelon (*broadbanding*) au sein d'un MO permet de regrouper deux ou plusieurs échelons en un seul pour répondre à un besoin particulier en matière d'organisation du travail. Ce mécanisme permet à un employé professionnel d'accéder à un poste de complexité supérieure, sans concours, et de bénéficier de la rémunération additionnelle afférente.

Concrètement, cette pratique consiste à rassembler en un seul échelon plusieurs postes situés à des échelons différents, qui comportent des tâches similaires dans leur nature, mais qui varient du point de vue de leur complexité¹⁴. Cette pratique ne s'applique donc pas à un individu, mais à des postes ou à un regroupement de tâches (*group of duties*)¹⁵. Par ailleurs, une directive récente de l'APSC souligne que le regroupement d'échelons n'équivaut pas à une promotion et ne doit pas être considéré comme tel¹⁶.

Le regroupement d'échelons peut être effectué :

- pour des postes spécialisés : par exemple, création d'une classe d'examineurs de marques (*Trade Mark Examiner*) en fusionnant les niveaux APS 4, 5 et 6;
- pour un groupe ou « famille » de postes : à titre d'illustration, création d'une classe d'emploi d'« agent juridique » (*Legal Officer*) pour les juristes, les conseillers juridiques, etc. en fusionnant les échelons APS 4, 5 et 6.

Ainsi, au lieu de passer d'un échelon à un autre (ex. : APS 4, puis APS 5, puis APS 6), un employé de niveau professionnel a la possibilité d'avancer à travers un échelon élargi, d'un poste de complexité inférieure à un poste de complexité supérieure.

Plus généralement, la pratique du regroupement d'échelons comporte plusieurs avantages, selon l'APSC¹⁷ :

- Aligner la structure opérationnelle avec la structure de classification au sein d'un MO particulier;
- Avoir plus de flexibilité dans la définition des tâches associées à un poste et dans le jumelage des employés et des postes (*matching people to jobs*);
- Éliminer les barrières artificielles entre les tâches correspondant à des classes d'emploi relevant d'échelons différents et favoriser la mobilité;
- Réduire les coûts associés aux processus de promotion;
- Encourager les employés à acquérir des compétences diversifiées grâce à une palette d'activités variée;
- Fournir plus d'occasions d'évolution de carrière aux employés;
- Avoir plus de flexibilité sur le plan de la gestion du personnel et de sa mobilité;
- Favoriser et mettre en place une approche axée sur le travail d'équipe, etc.

Parmi les inconvénients, l'APSC mentionne¹⁸ :

- la diminution des situations où il est possible d'évaluer les employés par concours ouverts;
- l'atténuation des distinctions entre la valeur du travail associée à différents rôles/postes dans l'échelon élargi;

<https://www.legislation.gov.au/Details/F2006C00682>

¹⁴ APSC, *Broadbanding*, p. 29, <http://www.apsc.gov.au/publications-and-media/current-publications/aps-classification-guide/broadbanding>

¹⁵ *Ibid.*, p. 30.

¹⁶ Federal Register of Legislation, *Australian Public Service Commissioner's Directions 2013*, « 2.2 (1) (a) Meaning of promotion », p. 6, <https://www.legislation.gov.au/Details/F2013L00448/>

¹⁷ APSC, *Broadbanding*, p. 29-31, <http://www.apsc.gov.au/publications-and-media/current-publications/aps-classification-guide/broadbanding>

¹⁸ *Ibid.*, p. 31.

- l'accroissement des dépenses en salaires lorsque les employés accèdent à des postes supérieurs dans l'échelon élargi, si le regroupement d'échelons n'est pas géré adéquatement;
- l'augmentation des dépenses liées à la formation des employés et des superviseurs sur les objectifs des regroupements d'échelons et leur gestion, etc.

L'APSC recommande aux MO d'adopter des orientations et des processus clairs pour encadrer ces pratiques et garantir leur intégrité, en conformité avec les dispositions légales, les valeurs et les principes qui gouvernent la fonction publique australienne. De plus, les regroupements d'échelons doivent être cohérents avec le cadre de négociation entre le gouvernement et les syndicats concernés.

4. NOUVEAU-BRUNSWICK

Au Nouveau-Brunswick, il n'existe pas de pratiques similaires à celles en vigueur au Québec permettant la désignation de certains postes professionnels comme étant de complexité supérieure.

En 2014, le personnel des MO du gouvernement néo-brunswickois totalisait 9 204 personnes, dont 5 942 (65 %) étaient syndiquées et 3 262 (35 %) étaient non syndiquées¹⁹. La personne-ressource précise que la grande majorité des employés professionnels sont non syndiqués²⁰.

L'évaluation des postes prend déjà en considération des éléments de complexité. Ainsi, les activités de dotation en personnel; se basent sur un ensemble de 23 « compétences comportementales » essentielles et de 6 compétences en leadership que le gouvernement du Nouveau-Brunswick a élaborées en collaboration avec le Groupe Hay :

- Raisonnement analytique/jugement;
- Leadership du changement;
- Orientation service à la clientèle;
- Engagement à l'égard de l'apprentissage;
- Raisonnement conceptuel;
- Souci de l'ordre;
- Raisonnement créatif/innovateur;
- Développement des autres;
- Communication interactive efficace;
- Flexibilité;
- Impact et influence;
- Recherche d'information;
- Initiative;
- Intégrité;
- Compréhension de l'organisation;
- Engagement organisationnel;
- Établissement de relations/de réseaux;
- Orientation vers les résultats;
- Confiance en soi;
- Maîtrise de soi/endurance;
- Raisonnement stratégique;
- Leadership d'équipe;
- Travail d'équipe et collaboration.

¹⁹ Ministère des Ressources humaines (Nouveau-Brunswick), *Profil de l'effectif des services publics du Nouveau-Brunswick*, p. 1-3, http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/ohr-brh/pdf/other/profil_effectif2014.pdf

²⁰ Frédéric Finn (7 mars 2016). *Collaboration with the Public Service Commission of Quebec*, [conversation téléphonique avec Michelle Jacob et Alexandru Gurau].

À celles-ci s'ajoute un ensemble de 24 compétences techniques auxquelles les MO peuvent r lors du recrutement²¹.

À l'exception des avocats, pour lesquels une classification supérieure a été négociée, il n'existe pas de mécanisme permettant de qualifier les postes de certains employés professionnels comme étant de complexité supérieure et de leur accorder une rémunération additionnelle en conséquence. Au dire de la personne-ressource, le système de classification actuel ne reconnaît pas suffisamment la complexité de certains emplois. La possibilité de mieux rémunérer certains postes de spécialistes (ex. : scientifiques) est parfois envisagée, mais dans certains cas cela impliquerait de leur accorder une rémunération supérieure à celle de leur chef d'équipe ou de leur gestionnaire.

Il existe toutefois des situations exceptionnelles pour lesquelles les MO demandent au ministère des Ressources humaines (MRH) qu'une augmentation de salaire soit accordée à un poste en particulier en raison de sa complexité. Ces situations sont extrêmement rares, selon la personne-ressource. Pour ce faire, le MO concerné doit faire la preuve du bien-fondé de sa demande, en soumettant une description des tâches associées à l'emploi en question. Les années d'expérience de l'employé concerné ne sont pas prises en considération. La demande est alors examinée par un comité interne; si elle reçoit une réponse positive, l'augmentation correspond à 5 % du salaire au maximum²².

5. ALBERTA

Comme en Ontario et en Colombie-Britannique, la dimension de la complexité, en Alberta, est intégrée aux niveaux de rémunération dans le processus d'évaluation des emplois, y compris les emplois professionnels.

Chaque poste de la fonction publique albertaine est intégré à une classification. Pour ce faire, le gouvernement de l'Alberta utilise deux systèmes d'évaluation distincts, un pour les postes de gestion (*Management Job Evaluation Plan*²³), et un pour les autres postes, dont les postes professionnels (*Point Rating Evaluation Plan*²⁴ – PREP). Les deux systèmes sont construits à partir de la méthode Hay, moyennant des ajustements, et utilisent des facteurs de comparaison et un système de pointage.

Le processus d'évaluation des emplois consiste en une analyse rigoureuse et systématique des exigences et des responsabilités rattachées à un poste ainsi que des relations avec d'autres postes²⁵. Les composantes clés du système d'évaluation sont les suivantes :

- **L'information relative au poste** (*Job information*) : comprendre pourquoi le poste existe, déterminer sur quoi porte précisément le travail requis (*the focus of the work*), comprendre les responsabilités qui y sont rattachées, et les évaluer selon les facteurs d'évaluation présentés plus loin;

²¹ Ministère des Ressources Humaines (Nouveau-Brunswick), *AD-4100 : Manuel des politiques en dotation*, p. 8, http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/ohr-brh/pdf/other/manuel_des_politiques_en_dotation.pdf

²² Frédéric Finn (7 mars 2016). *Collaboration with the Public Service Commission of Quebec*, [conversation téléphonique avec Michelle Jacob et Alexandru Gurau].

²³ Corporate Human Resources (Alberta), *Management Job Evaluation Plan*, <http://www.chr.alberta.ca/Practitioners/DocList289.cfm>

²⁴ Corporate Human Resources (Alberta), *Point Rating Evaluation Plan (PREP)*, <http://www.chr.alberta.ca/Practitioners/DocList288.cfm>

Pour plus d'information sur le système de classification, voir Corporate Human Resources (Alberta), *Classification*, <http://www.chr.alberta.ca/Practitioners/?file=directives/classify/titlepage&cf=5>

²⁵ Shatim D. Bhunjun (16 mars 2016). *Collaboration with the Public Service Commission of Quebec*, [courrier électronique à Alexandru Gurau], [en ligne], Alexandru.Gurau@enap.ca

- Le **secteur** dans lequel le poste se situe (*Stream Definitions*)²⁶ : il s'agit des groupements occupationnels (*occupation groupings*) qui définissent le type de travail à réaliser par les personnes occupant les postes au sein d'une classification. Les postes professionnels se situent majoritairement dans le groupement *Subsidiary #002* – programmes et services gouvernementaux (*Administrative and Program Services*) – et dans deux groupements non syndiqués, à savoir *Opted Out*²⁷ (ex. : agronomes, ingénieurs, avocats, vétérinaires) et *Excluded*²⁸ (ex. : vérificateurs, responsables du budget [*Budget Officer*], professionnels des ressources humaines, analystes de systèmes).
- Les **paramètres d'évaluation** (*Evaluation Factors*) : il s'agit de trois paramètres d'évaluation communs, utilisés pour évaluer l'ensemble des postes, à savoir :
 - **les connaissances;**
 - **la créativité;**
 - **la responsabilité.**

Le paramètre « connaissances » se subdivise en trois sous-paramètres (*voir également l'illustration à la page suivante*) :

- ✓ Connaissances professionnelles/de contenu (*Professional/Content Knowledge*);
 - ✓ **Complexité** et diversité (*Complexity and Diversity*);
Les sous-paramètres « complexité » et « diversité » impliquent les compétences analytiques et conceptuelles nécessaires pour planifier, organiser, conseiller, coordonner, élaborer et développer (ex. : des programmes gouvernementaux), diriger, etc.²⁹;
 - ✓ Compétences interpersonnelles (*Human Relations Skills*).
- Le **diagramme de pointage** (*PREP Guide Chart*) et le guide afférent, qui présentent les facteurs, les dimensions et les valeurs utilisés pour évaluer l'ensemble des postes, dont ceux de niveau professionnel. L'évaluation d'un poste est le total des points attribué à une combinaison de facteurs et de paramètres.
 - Des **référents de comparaison officiels** (*Benchmark Listings*) utilisés pour faciliter la classification des postes.

Un employé recevra une rémunération conforme à l'échelle ou à la grille salariale correspondant à la classe et au poste qu'il occupe.

Il n'y a actuellement aucune limite au nombre d'emplois professionnels au sein de la fonction publique albertaine ni aucun quota lié au pointage obtenu par ces derniers par rapport aux postes occupés.

²⁶ Corporate Human Resources (Alberta), *Classification by Subsidiary and Opted Out & Excluded Group*, <http://www.chr.alberta.ca/Practitioners/DocList690.cfm>

²⁷ Corporate Human Resources (Alberta), *Opted Out and Excluded. Schedule 1 Part 2-A*, <http://www.chr.alberta.ca/Practitioners/?file=class/prep/optedout/streams/ooe-streams&cf=694#opted>

²⁸ Corporate Human Resources (Alberta), *Opted Out and Excluded. Schedule 1 Part 2-A*, <http://www.chr.alberta.ca/Practitioners/?file=class/prep/optedout/streams/ooe-streams&cf=694#opted>

²⁹ Corporate Human Resources (Alberta), *Job Evaluation Guide Charts. PREP Plan - Introduction & Evaluation Factors*, <http://www.chr.alberta.ca/Practitioners/?file=class/prep/guidecharts/intro-and-eval-factors&cf=719>

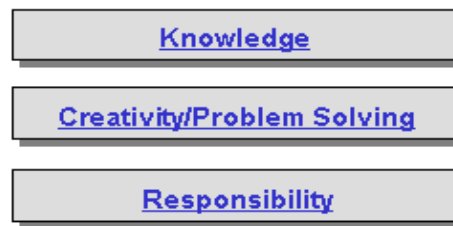
Job Evaluation Guide Charts

PREP Plan Introduction & Evaluation Factors

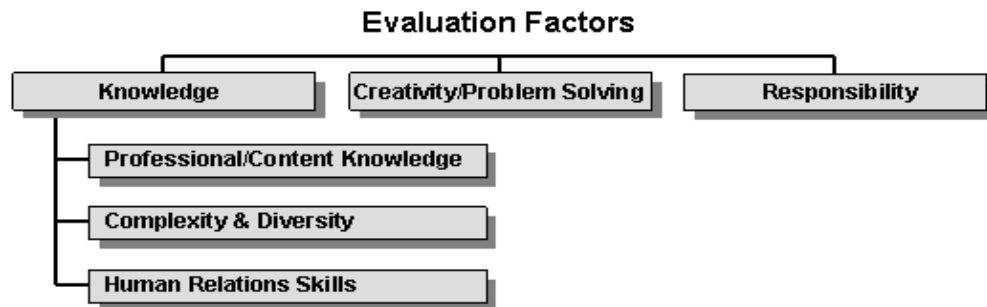
Introduction
Evaluation Factors

Introduction

The job evaluation system acknowledges that in every job, however unique, a set of common factors can be recognized and measured. These factors focus on the added value of the job to the organization and try to break this added value down into:



Knowledge itself is broken down into 3 sub factors resulting in a total of 5 different job evaluation factors, as shown in the following chart:



Le guide sur le système de pointage pour l'évaluation des postes professionnels (*PREP Guide*) est accompagné de documents supplémentaires sur les niveaux (*ladders*) dans une classe d'emploi. Le document *Program Service Ladders* fournit des précisions additionnelles sur les différences entre les niveaux de classification des emplois professionnels dans la famille occupationnelle des postes en lien avec les programmes et les services gouvernementaux³⁰. Ce document sera utilisé à titre d'illustration pour expliquer comment sont différenciés les niveaux des emplois professionnels, entre autres en fonction de la complexité.

De fait, la plupart des emplois professionnels dans la fonction publique de l'Alberta s'inscrivent dans la catégorie des *Program Services*. Plusieurs cheminements de carrière sont possibles dans cette catégorie, leur dénominateur commun étant que le travail à réaliser est de nature professionnelle et que des connaissances théoriques sont requises pour être en mesure de

³⁰ Corporate Human Resources (Alberta), *Program Services Ladders*, <http://www.chr.alberta.ca/class/rep/ladders/program-services-ladders.pdf>

l'exécuter. Le type de travail à réaliser implique généralement la recherche, la collecte et l'analyse de l'information, l'analyse des processus d'affaires, la rédaction de rapports, etc.

Plusieurs « familles » de postes sont distinguées :

- Planification/Élaboration de politiques/Recherche;
- Consultant interne/Analyse des affaires;
- Consultation externe/Exécution ou mise en œuvre de programmes (*Program Delivery*);
- Réglementation/Enquête.

Au sein de la catégorie *Program Services*, cinq niveaux sont distingués. La plupart des emplois se situent aux niveaux 2, 3 et 4.

▪ Niveau 1

Les responsabilités propres au niveau 1 sont la recherche de base et la collecte d'informations requérant un minimum d'interprétation et de recommandations. Habituellement, il s'agit de postes occupés par de récents diplômés ayant une expérience très limitée du domaine de travail et qui se voient offrir la possibilité de se familiariser avec les aspects des programmes gouvernementaux concernés.

Les postes donnés comme référents (*benchmarks*) pour le niveau 1 sont des postes d'entrée, tels les assistants de recherche (*Research Assistants*), les analystes des affaires (*Intern Business Analyst*), les agents d'information (*Public Information Officers*), etc.

▪ Niveau 2

En fonction de la complexité du programme et de l'expérience requise, les postes de niveau 2 peuvent être de niveau d'entrée ou de niveau intermédiaire. Dans le premier cas, les responsabilités typiques sont le soutien sur le plan de la planification et de l'élaboration de politiques et de programmes, la recherche et l'analyse, l'interprétation, l'élaboration de recommandations plus complexes que pour les programmes concernés par le niveau 1, etc.

Les postes donnés comme référents sont : analyste de politiques (*Research & Policy Analysts*), agent de consultation (*Consultation Officer*), administrateur de systèmes (*Systems Administrator*), agent relationniste (*Public Affairs Officer*), rédacteur (*Editor*), agent de programmes (*Program Officer*), aide-enquêteur en matière de fraude (*Assistant Fraud Investigator*) et enquêteur (*Investigator*).

Les professionnels de niveau 2, à la différence de ceux de niveau 3, reçoivent plus d'orientation, plus d'encadrement, et leur travail est soumis à une révision de leur supérieur. Les professionnels de niveau 2 relèvent habituellement d'un professionnel senior ou d'un gestionnaire. Les postes de niveau 3 sont généralement des postes de coordination en soutien aux gestionnaires, comme cela est expliqué dans le paragraphe suivant.

▪ Niveau 3

Les responsabilités typiques des professionnels de niveau 3 sont des responsabilités professionnelles entières (*full working level professional*), de supervision ou de coordination de projets, de soutien et de conseils relativement à la mise en œuvre de programmes. Ils peuvent également mener des recherches pour alimenter les travaux de planification, d'élaboration de politiques et de solutions d'affaires, de conception de plans de communication, de conduite d'enquêtes, etc. Enfin, les professionnels de niveau 3 peuvent également participer à des comités de travail.

Habituellement, il s'agit de personnes qui cumulent environ deux ans d'expérience dans leur domaine de travail ainsi qu'une formation pertinente dans un champ connexe.

Les postes donnés comme référents sont, entre autres : analyste de politique et de planification (*Research, planning and policy analyst*), économiste (*Workplace Economist*), bibliothécaire principal (*Reference Librarian*), analyste d'affaires dans un domaine spécialisé (ex. : *Business Analyst, Mineral Development*), agent relationniste, consultant en matière d'orientation de carrière et d'emploi (*Career and Employment Consultant*), enquêteur en matière de fraude, agent des normes d'emploi (*Employment Standards Officer*).

Les responsabilités liées aux postes de niveau 3 sont moins complexes comparativement à celles associées aux postes de niveau 4. Plus précisément, les professionnels de niveau 3 ont à travailler sur des problématiques relatives à l'application de connaissances. Cela peut inclure le choix d'une approche ou d'une méthodologie et son adaptation pour l'ajuster à des besoins ou à des réalités particuliers. Les professionnels de niveau 3 peuvent assumer des rôles de supervision et de coordination de projets nécessitant des connaissances plus approfondies et une plus grande expérience (*experiential knowledge*) d'un programme, comparativement aux professionnels de niveau 2.

Les professionnels de niveau 4, quant à eux, comparativement à ceux de niveau 3, travaillent comme spécialistes sur des problématiques plus complexes et ont souvent des responsabilités de supervision complètes. Ils doivent avoir acquis antérieurement un niveau d'expertise important afin notamment d'être en mesure de formuler des recommandations ou de proposer des solutions. De plus, il faut préciser que le niveau d'impact des programmes ou projets dans lesquels les professionnels de niveau 4 sont impliqués est plus important que celui des professionnels de niveau 3.

▪ Niveau 4

Les professionnels de niveau 4 assument souvent le rôle de chef d'équipe (*Team Lead*). À titre d'illustration, ils peuvent assumer l'entière responsabilité (*full responsibilities*) de la mise en œuvre et du fonctionnement d'un programme d'ampleur régionale ou provinciale, ils peuvent agir à titre de conseiller, superviser des spécialistes, etc. Le travail requiert l'application de connaissances théoriques approfondies et d'une expérience étendue pour être en mesure d'identifier les problématiques à traiter et d'élaborer des solutions novatrices et créatives. Les professionnels de niveau 4 sont habituellement impliqués dans des projets dont les résultats attendus (*outcomes*) ne sont pas toujours clairement définis. Cet élément contribue à hausser la complexité de leurs tâches et responsabilités.

Les professionnels de niveau 4 ont habituellement un diplôme dans un champ connexe au domaine de travail et plus de quatre ans d'expérience dans le domaine concerné.

Les responsabilités des professionnels de niveau 4 incluent, entre autres, d'effectuer de la planification plus complexe et à plus long terme, d'élaborer des projets de politiques ou de programmes, de plans de communication, d'effectuer des recherches, de déterminer des solutions d'affaires, etc. Ils peuvent également diriger des comités externes ou internes ou être membres de ce type de comités. Ils ont uniquement besoin d'une supervision minimale.

Plus précisément, les tâches des professionnels de niveau 4 peuvent inclure :

- la conduite de recherches complexes et à plus long terme ainsi que des projets impliquant plusieurs parties prenantes et formuler des recommandations de soutien à la planification et au changement des politiques et des programmes (l'impact de leurs recommandations peut donc être important);
- l'utilisation et l'application de méthodes et de techniques de recherche avancées, l'amélioration des méthodologies en vigueur (ex. : les méthodes de collecte de données, la définition des audiences cibles), la recherche de pistes d'action possibles, etc.;
- l'examen de plusieurs pistes de solution pour sélectionner la meilleure et la mettre en application;

- compte tenu de l'impact potentiel de leurs recommandations, la prise en considération, lorsqu'ils en formulent, de l'ensemble des facteurs relatifs à une problématique (ex. : tendances, liens avec les plans stratégiques, la position du MO, les intérêts des parties prenantes, etc.);
- sur le plan de la coordination des projets, la représentation du MO dont ils relèvent sur des projets interministériels impliquant une multitude de parties prenantes;
- l'utilisation de leurs habiletés interpersonnelles pour créer des consensus, faire de la médiation, négocier (ou d'influencer), étant donné qu'ils sont souvent appelés à collaborer avec les parties prenantes externes qui n'ont pas les connaissances spécialisées afférentes au projet.

Les postes donnés comme référents sont : conseiller en politiques (*Policy Advisor*), agent de planification senior (*Senior Planning Officer*), analyste de la main-d'œuvre (*Workforce Analyst*), analyste des affaires (*Business Analyst*), spécialiste en marketing et en communication (*Marketing and communications specialist*), superviseur de programme (*Program Delivery Supervisor*), coordonnateur au développement de produits touristiques (*Tourist Product Development Coordinator*), consultant senior en sport (*Senior Sport Consultant*), enquêteur senior (*Senior Investigator*), superviseur d'enquête en matière de fraude (*Fraud Investigation Supervisor*).

Le niveau 4 est le niveau le plus élevé auquel peuvent accéder les professionnels travaillant dans le secteur des programmes gouvernementaux. D'ailleurs, il n'existe pas de progression « naturelle » du niveau 4 au niveau 5. En effet, ce dernier niveau regroupe des postes qui requièrent le plus haut niveau d'expertise dans un domaine de travail particulier (*work area*), ou en lien à une problématique particulièrement complexe, ou encore un poste de soutien à des postes en ressources humaines.

▪ Niveau 5

Habituellement, un professionnel de niveau 5 est « LA » personne qui, au sein d'un MO, détient la connaissance et l'expertise sur un programme particulier, autrement dit la personne de référence pour des questions complexes de nature opérationnelle. Un professionnel de niveau 5 peut également être responsable d'un volume de travail important lié à un ou plusieurs programmes ayant un impact important sur la population.

Les postes de professionnel de niveau 5 sont similaires aux postes de gestionnaire de premier niveau (*Manager Band 1*). Il est par ailleurs clairement indiqué que les professionnels de niveau 5 ne doivent pas être dans une position de subordination par rapport à un gestionnaire de classe 1, car il y aurait duplication.

Les activités rattachées à ce type de poste peuvent inclure le fait :

- d'évaluer le programme concerné et de trouver des solutions en lien avec les impacts potentiels du programme et avec les objectifs du MO qui l'administre;
- d'agir à titre d'expert du ministre représentant le MO concerné pour des programmes hautement complexes (*deep knowledge expert*);
- de diriger la consultation de parties prenantes, de créer des groupes de travail *ad hoc*, etc.

Les postes donnés comme référents sont : conseiller en politiques senior (*Senior Policy Advisor*), consultant en législation (*Legislation Consultant*), gestionnaire de cas (*Case Manager*), etc.

BIBLIOGRAPHIE

Les différentes sources ont été consultées entre le 15 février et le 15 mars 2016.

- ASSOCIATION OF MANAGEMENT, ADMINISTRATIVE AND PROFESSIONAL CROWN EMPLOYEES OF ONTARIO (AMAPCEO) (2014), *Collective Agreement (April 1, 2014 to March 31, 2018) between CROWN IN RIGHT OF ONTARIO as represented by Management Board of Cabinet and AMAPCEO*, https://amapceo.on.ca/system/files/1OPS_Collective_Agreement_2014_2018.pdf
- ASSOCIATION OF MANAGEMENT, ADMINISTRATIVE AND PROFESSIONAL CROWN EMPLOYEES OF ONTARIO (2007), *Job Evaluation Plan*, <https://amapceo.on.ca/system/files/AMAPCEO%20JE%20Plan.pdf>
- AUSTRALIAN PUBLIC SERVICE COMMISSION (2013), *Australian Public Service Classification Guide*, http://www.apsc.gov.au/_data/assets/word_doc/0008/57869/APS-Classification-Guide-Updated-6-January-2016-FINAL.docx
- AUSTRALIAN PUBLIC SERVICE COMMISSION (2014), *Broadbanding*, <http://www.apsc.gov.au/publications-and-media/current-publications/aps-classification-guide/broadbanding>
- AUSTRALIAN PUBLIC SERVICE COMMISSION (2013), *Work Level Standards – Differences document*, <http://www.apsc.gov.au/publications-and-media/current-publications/worklevel-standards/differences>
- B.C. GOVERNMENT AND SERVICE EMPLOYEE'S UNION OFFICES (BCGSEU) (2010), *Public Service Job Evaluation Plan Benchmarks – Program Review Analyst (24)*, http://www.bcgeu.ca/sites/default/files/4%20BM320_2010.pdf
- B.C. GOVERNMENT AND SERVICE EMPLOYEE'S UNION OFFICES (2014). *Seventeenth master agreement between the Government of the province of British Columbia represented by the BC Public Service Agency and the B.C. Government and Service employees' Union (BCGEU)*, http://www2.gov.bc.ca/local/myhr/documents/jobs_hiring/bcgeu_master_agreement_17.pdf
- CORPORATE HUMAN RESOURCES (Alberta), *Classification*, <http://www.chr.alberta.ca/Practitioners/?file=directives/classify/titlepage&cf=5>
- CORPORATE HUMAN RESOURCES (Alberta), *Classification by Subsidiary and Opted Out & Excluded Group*, <http://www.chr.alberta.ca/Practitioners/DocList690.cfm>
- CORPORATE HUMAN RESOURCES (Alberta), *Job Evaluation Guide Charts. PREP Plan – Introduction & Evaluation Factors*, <http://www.chr.alberta.ca/Practitioners/?file=class/prep/guidecharts/intro-and-eval-factors&cf=719>
- CORPORATE HUMAN RESOURCES (Alberta), *Management Job Evaluation Plan*, <http://www.chr.alberta.ca/Practitioners/DocList289.cfm>
- CORPORATE HUMAN RESOURCES (Alberta), *Opted Out and Excluded. Schedule 1 Part 2-A*, <http://www.chr.alberta.ca/Practitioners/?file=class/prep/optedout/streams/ooe-streams&cf=694#opted>
- CORPORATE HUMAN RESOURCES (Alberta), *Point Rating Evaluation Plan (PREP)*, <http://www.chr.alberta.ca/Practitioners/DocList288.cfm>
- CORPORATE HUMAN RESOURCES (Alberta) (2011), *Program Services Ladders*, <http://www.chr.alberta.ca/class/prep/ladders/program-services-ladders.pdf>

FEDERAL REGISTER OF LEGISLATION (2013), *Australian Public Service Commissioner's Directions 2013*, « 2.2 (1) (a) Meaning of promotion », <https://www.legislation.gov.au/Details/F2013L00448/>

FEDERAL REGISTER OF LEGISLATION (2006), *Public Service Classification Rules*, <https://www.legislation.gov.au/Details/F2006C00682>

MINISTÈRE DES RESSOURCES HUMAINES (Nouveau-Brunswick) (2015), *AD-4100 : Manuel des politiques en dotation*, 1^{er} décembre 2009 (mis à jour le 18 novembre 2015), http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/ohr-brh/pdf/other/manuel_des_politiques_en_dotation.pdf

MINISTÈRE DES RESSOURCES HUMAINES (Nouveau-Brunswick) (2014), *Profil de l'effectif des services publics du Nouveau-Brunswick*, http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/ohr-brh/pdf/other/profil_effectif2014.pdf

MYHR (HUMAN RESOURCES FOR THE BC PUBLIC SERVICE), *Salary Look-up Tool*, http://www2.gov.bc.ca/local/myhr/tools/salary_lookup_tool/salary_lookup/index.html

PERSONNES-RESSOURCES

ALBERTA

Linda J. Jones

*Manager, Job Evaluation Initiatives
HR Support Services, Human Services Department*
Téléphone : 403 297-5975
linda.j.jones@gov.ab.ca

AUSTRALIE

Karin Fisher

*Group Manager, Employment Policy
Australian Public Service Commission*
Téléphone : (02) 6202-3846
karin.fisher@apsc.gov.au

COLOMBIE-BRITANNIQUE

Kathy Tokgoz

*Director, Classification, HR Advisory Services and Operational Training, HR Services
BC Public Service Agency*
Téléphone : 250 371-4339
Kathy.Tokgoz@gov.bc.ca

Simon Kelly

*Researcher and analyst
BC Government and Service Employees Union*
Téléphone : 604 343-1275
simon.kelly@bcgseu

NOUVEAU-BRUNSWICK

Frédéric Finn

*Sous-ministre adjoint
Relations avec les employés et Santé organisationnelle
Ministère des Ressources humaines*
Téléphone : 506 453-006
Courrier électronique : Frederic.Finn@gnb.ca

ONTARIO

Dianna Mancini

*Chef d'équipe, Unité des politiques relatives à la rémunération du personnel
Secrétariat du Conseil du Trésor*
Téléphone : 416 327-8301
dianna.mancini@ontario.ca

Angela Sullivan

*Directrice intérimaire, Initiative d'évaluation des emplois
Ministère des Services gouvernementaux et services aux consommateurs*
Téléphone : 416 327-8308
angela.sullivan@ontario.ca

L'ÉQUIPE PERMANENTE D'AGENTS DE RECHERCHE, PRÉSENTÉE CI-APRÈS, PEUT COMPTER SUR L'APPUI D'UN GROUPE DE PROFESSEURS, DE PROFESSEURS ASSOCIÉS ET D'ASSISTANTS DE RECHERCHE RASSEMBLÉS AUTOUR DE L'OBSERVATOIRE.

DANIEL J. CARON, Ph. D. Directeur
danielj.caron@enap.ca • 819 771-6095, poste 2236

MICHELLE JACOB, Chef d'équipe et professionnelle de recherche
michelle.jacob@enap.ca • 418 641-3000, poste 6333

Avocate, certificat en études autochtones, certificat de 2^e cycle en management international.

DOMAINES D'EXPERTISE : Gestion des ressources humaines, gouvernement en ligne, partenariats public-privé, prestation de services publics, gestion de la performance, analyse des politiques publiques, l'État et la fonction publique, immigration, *benchmarking* organisationnel, gestion de l'identité et de la présence, échanges de renseignements personnels.

ESTELLE MONGBÉ, Coordonnatrice à la Veille et professionnelle de recherche
estelle.mongbe@enap.ca • 418-641-3000, poste 6123

Doctorat en droit international, maîtrise en droit international, licence en droit des affaires.

DOMAINES D'EXPERTISE : Analyse des politiques publiques, gestion des contrats publics, gestion des ressources humaines, gestion de la performance, administration publique internationale, droit du développement durable, participation citoyenne.

Nicolas CHAREST Professionnel de recherche
nicolas.charest@enap.ca

Maîtrise en administration publique. DOMAINES D'EXPERTISE : Veille stratégique dans les administrations publiques, gestion de l'information, réformes administratives, management public

DOLORÈS GROSSEMY Professionnelle de recherche
dolores.grossemy@enap.ca

Maîtrise en droit public, maîtrise en droit européen, maîtrise en droit international, doctorante en droit. DOMAINES D'EXPERTISE : Nouvelle gestion, gouvernance en ligne, gestion de la performance, gestion des ressources humaines, l'accessibilité à la justice, enjeux liés à l'économie parallèle.

ALEXANDRU GURAU Professionnel de recherche
alexandru.gurau@enap.ca

Licence en science politique, diplôme d'études supérieures en sciences sociales, termine un doctorat en science politique. DOMAINES D'EXPERTISE : Prestation intégrée des services, formation et gestion des ressources humaines, gestion par résultats, gouvernement en ligne, fiscalité, planification stratégique, *benchmarking* organisationnel, gestion de l'identité et de la présence.

PATRICK POLLEFEYS Professionnel de recherche
patrick.pollefeys@enap.ca

Baccalauréat en agronomie, maîtrise en sciences forestières. DOMAINES D'EXPERTISE : Gestion environnementale, gestion de la performance, planification stratégique, gouvernement en ligne, sondages, statistiques, *benchmarking* organisationnel.

BENOÎT RIGAUD Professionnel de recherche
benoit.rigaud@enap.ca

Doctorant en science politique. DOMAINES D'EXPERTISE : Méthode de la comparaison, administration publique comparée, gestion des risques, gouvernance environnementale, construction européenne.

CORINNE SARIAN Révisseure linguistique et secrétaire de rédaction de la revue *Éthique publique*
corinne.sarian@enap.ca

Certificat universitaire en révision linguistique et rédaction professionnelle. DOMAINES D'EXPERTISE : Révision linguistique dans les différents champs de l'administration publique, de la veille stratégique, correction d'épreuves, coordination des processus d'édition.

L'OBSERVATOIRE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

UN PÔLE INSTITUTIONNEL DE RECHERCHE VOUÉ À L'ANALYSE COMPARATIVE
DES SYSTÈMES DE GOUVERNANCE

LES PUBLICATIONS

L'Observatoire de l'administration publique a créé un dispositif intégré de communication aux fins d'assurer la diffusion de ses travaux de veille et de recherche. Les publications de **L'Observatoire** sont gratuites et accessibles sur Internet : www.observatoire.enap.ca

OBSERVGO

Bulletin électronique bimensuel, collecte et redistribue l'information de veille sous forme de références.

TÉLESCOPE www.telescope.enap.ca

Revue trimestrielle d'analyse comparée en administration publique, qui réunit des experts internationaux sur des problématiques spécifiques.

Les Cahiers de L'Observatoire

Diffusion de travaux des chercheurs associés à L'Observatoire, ils présentent différents documents dont la forme, l'objet ou la finalité varient.

Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique www.dictionnaire.enap.ca

Réalisation d'un dictionnaire qui s'emploie à définir des mots qui possèdent une particularité propre dans le contexte de l'administration publique.

INFORMATION ET ABONNEMENT

L'Observatoire de l'administration publique
ENAP

Corinne Sarian

555, boulevard Charest Est

Québec (Québec) G1K 9E5

TÉLÉPHONE : 418 641-3000, poste 6395

TÉLÉCOPIEUR : 418 641-3060

corinne.sarian@enap.ca

