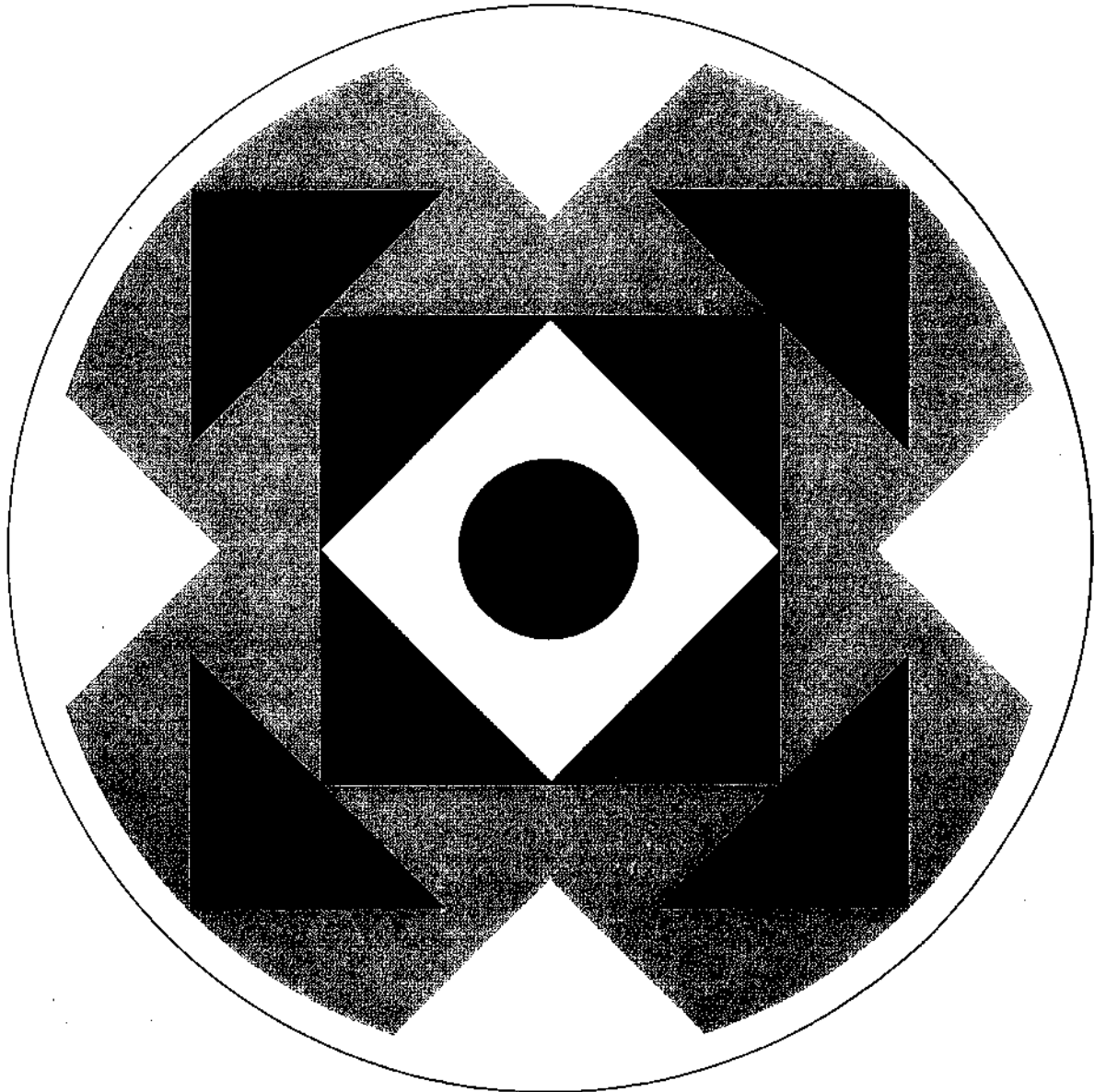




COMMISSION de la FONCTION PUBLIQUE du QUÉBEC



rapport annuel 1969

La Commission

<i>Président</i>	Jean FOURNIER
<i>Membres</i>	Roch BOLDUC Émile TOURIGNY
<i>Secrétaire</i>	Henri DION
<i>Conseiller juridique et délégué-enquêteur principal</i>	Charles-A. DIONNE
<i>Directeur du recrutement et de la sélection</i>	Yvon SAINDON
<i>Directeur de la classification et de l'inspection</i>	Raymond CONTI

Table des matières

A — Introduction	9
B — Les activités de la Commission pendant l'année 1969	11
1. Recrutement et sélection	11
a) <i>activités courantes</i>	11
b) <i>initiatives nouvelles</i>	18
2. Classification et inspection	24
a) <i>Revision de la classification</i>	24
b) <i>Revision des traitements des cadres supérieurs et adjoints</i>	29
c) <i>Approbation des emplois supérieurs</i>	29
d) <i>Participation à divers travaux</i>	30
3. Les Enquêtes	30
4. Loi créant le ministère de la fonction publique	31
C — Conclusion	31

Tableaux

Liste des annexes et des tableaux

Annexes

A — Circulaire de la Commission de la fonction publique concernant la tenue des concours d'avancement de classe chez les professionnels	33	1 — Répartition des candidats qualifiés par catégorie professionnelle, par région administrative, par sexe et par groupe d'âge	12
B — Circulaire de la Commission de la fonction publique à l'intention des directeurs de personnel concernant la tenue des concours d'avancement de classe chez les fonctionnaires	52	2 — Reclassement du personnel surnuméraire	13
C — Circulaire de la Commission de la fonction publique concernant l'avancement de classe d'emploi chez le personnel ouvrier	64	3 — Répartition par ministère et par corps des candidats aux concours d'avancement chez les professionnels	15
D — Circulaire de la Commission de la fonction publique concernant la notation du personnel	80	4 — Répartition par corps et par classe des professionnels recommandés à l'avancement	16
E — Guide du notateur et du reviseur	83	5 — Répartition selon le nombre d'années de service des candidats recommandés par les jurys	17
F — Schéma de la direction du recrutement et de la sélection	87	6 — Répartition selon l'âge des candidats recommandés par les jurys.	18
		7 — Répartition par corps et par classe des fonctionnaires recommandés à l'avancement	19
		8 — Répartition par corps et par classe des agents de la paix recommandés à l'avancement	22
		9 — Répartition par catégorie d'emploi des candidats qualifiés à la suite d'un concours de promotion	23

Introduction

Le présent rapport porte sur l'année civile 1969. Dans le précédent, la Commission a décrit, en particulier, comment la Direction du Recrutement et de la Sélection s'acquitta du mandat que la loi confère à la Commission, de vérifier l'aptitude des candidats à l'admission et à l'avancement dans la fonction publique du Québec. La première partie du rapport fait état de circulaires émises au cours de l'année concernant l'avancement de classe chez les fonctionnaires en général, chez les professionnels et les ouvriers. Nous constaterons également que la Commission a mis à la disposition des ministères des procédés modernes de notation du personnel.

Nous avons examiné en détail, dans le rapport de l'année 1968, les principales caractéristiques de l'opération « appel en matière de classement ». Dans ce rapport-ci nous ferons état des modifications et des principes à la base de la révision de la classification et nous soulignerons l'excellent esprit de collaboration qui a existé au sein du comité consultatif de révision de la classification formé de représentants des syndicats et du gouvernement.

Enfin, nous vous référerons à la Loi du ministère de la fonction publique qui entra en vigueur le 18 décembre 1969.

Les activités de la Commission au cours de l'année 1969

1. Recrutement et sélection

Le rapport des activités de la Direction du recrutement et de la sélection se divise en deux parties principales : activités courantes ; initiatives nouvelles.

activités courantes

En 1969 nous avons traité 34,719 candidatures. Nous avons reçu tout de même un nombre beaucoup plus considérable de demandes d'emploi dont nous n'avons pas tenu compte car il nous a fallu, pour différents motifs, les retourner à leurs auteurs. Il y a encore quelques milliers d'individus qui soumettent leur candidature à la Commission sans produire, tel que requis, des attestations de leurs études ou qui omettent des renseignements nécessaires à la juste appréciation de leurs antécédents scolaires ou professionnels.

Nous avons examiné cette année 9,067 candidatures de moins que l'année précédente. En dépit de ce fait la direction du recrutement et de la sélection du personnel est sûrement le plus important bureau de recrutement de personnel au Québec. En effet, après avoir subi diverses épreuves d'aptitudes professionnelles, 5,605 candidats ont été déclarés, par la Commission, admissibles à la fonction publique. Le tableau numéro 1 fournit quelques caractéristiques de ce groupe.

Sur un nombre de candidats de presque 10,000 inférieur à celui de l'année 1968, nous avons trouvé presque autant de personnes admissibles, c'est-à-dire 5,605 par rapport à 5,807 l'an dernier. Plusieurs facteurs se conjuguèrent sans doute pour produire ce phénomène. Nous n'osons pas formuler d'hypothèses ne disposant pas d'outils adéquats d'analyse statistique pour en vérifier le bien-fondé. Il faut donc se contenter de constater le fait.

Afin de réduire le plus possible le nombre des interventions de la Commission dans l'embauchage des nouveaux employés et la promotion du personnel, nous avons étendu au maximum l'usage des listes permanentes d'éligibilité mi-

Répartition des candidats qualifiés par catégorie professionnelle, par région administrative, par sexe et par groupe d'âge.

Tableau 1

Groupe d'âge	Sexe	Région administrative																					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10												
Total	Professionnels	6	5	475	12	1	391	11	1	2	4	908	881	47	908	1	101	485	224	95	22	1	908
	Fonctionnaires	250	199	1,818	192	105	1,217	184	81	39	1	4,086	1,933	2,152	4,086	491	1,826	629	545	528	65	1	4,085
Total	Agents de la paix	17	13	95	8	4	284	11	9	4	1	395	374	21	395	1	111	165	106	12	1	389	
	Personnel de maîtrise	16	11	31	13	2	32	1	3	2	1	111	111	111	111	1	111	2	20	47	30	12	111
Total	Ensignants	289	228	2,442	226	112	1,887	207	94	48	1	5,605	3,364	2,241	5,608	492	2,045	1,317	869	673	107	2	5,806
	Enseignants	16	11	31	13	2	32	1	3	2	1	111	111	111	111	1	111	2	20	47	30	12	111
Total	Enseignants	289	228	2,442	226	112	1,887	207	94	48	1	5,605	3,364	2,241	5,608	492	2,045	1,317	869	673	107	2	5,806
	Enseignants	16	11	31	13	2	32	1	3	2	1	111	111	111	111	1	111	2	20	47	30	12	111

nistérielles. Les ministères peuvent ainsi se servir de ces listes au fur et à mesure que leurs besoins l'exigent.

Au début de 1969 nous avons mis à la disposition des ministères un nouvel imprimé intitulé « avis d'affectation ou de changement de situation » qui nous aurait permis de tenir compte de toutes les nominations et promotions réalisées au moyen de ces listes. Mais les résultats n'ont pas été ce que nous attendions. Toutefois quelques ministères ont spontanément joué le jeu en nous fournissant des renseignements qui rendent possible, dans leur cas, la mise à jour de nos dossiers. C'est tout de même insuffisant pour faire rapport sur une question qui suscite presque toujours des controverses.

Un membre du personnel de la direction a travaillé presque à temps complet au cours de 1969 sur le placement du personnel déclaré surnuméraire par les ministères conformément à l'article 45 de la Loi de la fonction publique. Les renseignements contenus au tableau 2 n'illustrent pas le seul travail de la direction du recrutement et de la sélection du personnel. Les ministères qui mettent du personnel en disponibilité sont aussi très actifs dans le placement de leurs employés surnuméraires.

Le directeur du recrutement et de la sélection du personnel et deux de ses proches collaborateurs ont continué de participer de façon étroite à la modernisation des procédés de gestion du personnel entreprise par le Gouverne-

Tableau 2

Reclassement du personnel surnuméraire

Ministère	Employés surnuméraires en 1969	Reclassements pour emploi disponibles
Éducation	766	335
Santé, Famille et Bien-être social	147	6
Travaux publics	4	—
Tourisme, Chasse et Pêche	2	—
Total	919	341

ment, il y a plus d'un an, avec l'aide de conseillers en administration.

L'avancement et la promotion du personnel du Gouvernement ont été deux activités importantes de la direction. Au mois de mars la direction du recrutement et de la sélection du personnel a conçu et mis en application deux nouvelles circulaires concernant l'avancement de classe chez les professionnels et chez les fonctionnaires. En plus de souligner qu'une autonomie encore plus large dans l'administration des concours d'avancement de classe a été laissée aux gestionnaires des ministères, des circulaires énoncent un certain nombre de principes et de règles qui visent à accroître l'efficacité des concours d'avancement. Les deux textes sont placés en annexe de ce rapport (Annexes A et B).

En septembre 1969, nous avons terminé une circulaire concernant l'avancement de classe chez le personnel ouvrier. Après avoir consulté les principaux ministères employeurs d'ouvriers et la direction générale des relations de travail, la Commission a donné son approbation au contenu de ce projet qui se trouve en Annexe C.

Cette circulaire prévoit que les ouvriers candidats à l'avancement de classe ont à subir, entre autres, une épreuve d'aptitude physique. Pour mettre cette disposition en œuvre nous comptons sur la réalisation à brève échéance d'un projet soumis au Gouvernement par le Ministère de la Santé en vue de la création d'un bureau de consultation médicale complémentaire aux services actuels de gestion de personnel. L'attente de la réalisation de ce projet nous a fait différer la mise en œuvre de la circulaire. A mesure que le temps passe son utilité se fait de moins en moins évidente car le mécanisme du grief de classement tient lieu à toute fin pratique de concours d'avancement. La direction des ministères et le personnel ouvrier semblent s'être très bien accommodés de cette procédure d'exception.

En septembre 1969 nous avons mis à la disposition des ministères des procédés modernes de notation du personnel qui étaient accompagnés d'une circulaire et d'un guide à l'intention des notateurs (Annexes D et E). Nous saurons seulement dans quelques années quelle est l'efficacité réelle de ces nouveaux outils de gestion; la valeur de ces nouvelles méthodes dépend dans une large mesure de l'usage qu'en feront les notateurs.

Il s'est tenu dans les ministères 138 concours d'avancement chez les professionnels dont 63 pour la classe II et 75 pour la classe I. Comme l'illustre le Tableau 3, pas

Tableau 3

Répartition par ministère et par corps des candidats aux concours d'avancement chez les professionnels.

Ministères ou organismes	103	106	123	118	119	121	115	108	100	111	102	126	104	108	101	113	114	110	112	107	109	120	126	Total
Ministères Culturels	5										1													5
Affaires Intergouvernementales	3																							3
Affaires Municipales	5																							5
Agriculture et Colonisation	130																							130
Assemblée Nationale																								1
Classe de Dépot																								1
Conseil Exécutif																								1
Education	15																							15
Industrie et Commerce	30																							30
Finances																								1
Justice	2																							2
Office Crédit Agricole	10																							10
Régie des Rentes	5																							5
Revenu	59																							59
Richesses Naturelles	4																							4
Santé, Famille et Bien-Être	29																							29
Terres et Forêts	1																							1
Tourisme, Classes de Pêche	4																							4
Transports et Communications	1																							1
Travail	2																							2
Travaux Publics	38																							38
Voile																								1
Total	160	140	70	61	51	49	47	33	27	23	21	17	17	16	13	12	10	9	4	3	1	1	1	786

moins de 785 professionnels ont pris part à ces concours. Afin d'identifier à quel corps correspondent les numéros, il faut consulter le Tableau 4.

Si un nombre assez considérable de professionnels se sont inscrits à l'avancement, tous n'ont pas réussi l'épreuve de compétence comme l'illustre le Tableau 4. On remarque que sur 180 candidats à la classe II, 158 ont été recommandés à l'avancement par le jury alors que les notateurs avaient fait une notation favorable à 172 candidats. Le pourcentage des élus à la classe I est tout différent. Des 605 candidats, seulement 266 furent promus à la classe I même si les notateurs en avaient recommandé 519.

Le Tableau 5 indique la répartition selon les années de service des candidats inscrits et recommandés par les jurys. On remarque que sur 424 candidats recommandés à l'avancement par les jurys, 311 avaient de 1 à 10 ans de service, soit 64%. Le pourcentage de ceux qui ont réussi est beaucoup plus bas chez les candidats qui ont au-delà de 10 ans de service.

L'âge des candidats recommandés à l'avancement est décrit au Tableau 6. On constate que le pourcentage des candidats recommandés à l'avancement décroît à mesure que leur âge augmente sauf pour un petit nombre, c'est-à-dire ceux qui ont 55 ans et plus.

Chez les fonctionnaires il y a eu en 1969 un nombre beaucoup moins considérable de concours d'avancement

Tableau 5

Répartition selon le nombre d'années de service des candidats recommandés par les jurys.

Années de service	Candidats inscrits	Recommandés	% de qualifiés
01 à 10	487	311	64%
11 à 20	157	55	35%
21 à 30	84	31	35%
31 à 45	57	27	48%
	785	424	

N°	Corps	Total des candidats		Classe I		Classe II	
		Inscrits	Recommandés	Inscrits	Recommandés	Inscrits	Recommandés
100	Agent de la gestion du personnel	27	15	12	8	5	5
101	Agent de l'Auditeur	13	8	9	1	10	39
102	Agent de développement industriel	160	39	121	36	39	10
103	Agent de la gestion financière	17	4	13	4	4	4
104	Agent d'information	33	15	18	11	11	11
105	Agent de recherche et de planification socio-économique	140	15	126	13	65	65
106	Agronome	3	2	1	2	1	1
107	Agent culturel	16	7	9	7	6	6
108	Analyste de l'informatique et des procédés administratifs	1	1	1	1	1	1
109	Architecte	9	2	7	2	4	4
110	Arpenteur-géomètre	23	19	14	14	3	3
111	Attaché d'administration	4	6	6	6	3	3
112	Bibliothécaire	12	6	10	6	5	5
113	Biologiste	10	9	10	9	28	28
114	Conciliateur	47	9	33	9	27	27
115	Conseiller juridique et procureur de la couronne	61	10	42	9	17	17
118	Ingénieur	51	9	42	9	1	1
119	Ingénieur-forestier	1	9	1	9	18	18
120	Médecin	48	5	39	5	15	15
121	Médecin vétérinaire	70	5	65	5	2	2
123	Spécialiste en Sciences de l'éducation	17	3	14	3	15	15
124	Spécialiste en Sciences physiques	1	3	1	3	266	266
125	Traducteur	1	1	1	1	605	605
	Total	785	180	785	180	266	266

Tableau 4 Répartition par corps et par classe des professionnels recommandés à l'avancement. Candidat inscrit: (I) - Candidat recommandé: (R)

Tableau 6

Répartition selon l'âge des candidats recommandés par les jurys.

Age	Candidats inscrits	Recommandés	% de qualifiés
20 à 29	93	87	94%
30 à 34	96	70	72%
35 à 44	267	141	53%
45 à 54	192	71	37%
55 à 70	137	55	40%
	785	424	

que par les années passées. Néanmoins 2,103 fonctionnaires et agents de la paix ont participé à des concours dans plusieurs corps comme l'indiquent les Tableaux 7 et 8.

Les employés ont eu aussi la possibilité de participer à des concours de promotion (changement de corps) et d'établir ainsi leur compétence à un emploi de niveau plus élevé dans la fonction publique. Le Tableau 9 fournit quelques indices sur les concours de promotion qui ont eu lieu en 1969.

Initiatives nouvelles

Il faut ici mentionner que notre bureau de Montréal a pu atteindre son régime de croisière en exécutant un mandat que nous lui avons défini avec précision. Il nous a semblé préférable au départ de restreindre son rôle au recrutement de certaines catégories de personnels. Nous prévoyons que l'an prochain le bureau puisse prendre en charge l'avancement et la promotion du personnel des ministères dans la région de Montréal.

Au cours de l'année nous avons organisé quelques activités en vue d'assurer le perfectionnement du personnel de la direction.

Répartition par corps et par classe des fonctionnaires recommandés à l'avancement.

Tableau 7

N°	Corps	Classe	I	II	III	IV	V	VI	Principale
399	Pilote d'aéronet								R
400	Chauffeur de ministre		2						R
401	Acheteur		2						R
402	Agent d'administration		2						R
403	Agent de bureau		324	204					
404	Agent d'évaluation technique		16	11	4	2			
405	Agent forestier		14	9	8	5			
406	Agent de la main-d'œuvre		16	12	3	3			
407	Agent de la protection contre les incendies								
408	Agent de réclamations à la C. A. T.								
409	Agent de sécurité sociale		5	5					
410	Agent vérificateur		64	46	22	13	8	4	
411	Aide-technique								
412	Auxiliaire en économie domestique								
413	Auxiliaire en réadaptation sociale								
414	Auxiliaire en recherche et en information								8
415	Auxiliaire en rééducation physique								6

Tableau 9

Répartition par catégorie d'emploi des candidats qualifiés à la suite d'un concours de promotion

	Candidats Inscrits	Candidats qualifiés
Cadres supérieurs	27	7
Adjoints aux cadres supérieurs	199	53
Attachés d'administration	268	36
Agents d'administration	24	9
Agents de bureau	144	25
Total	662	130

Ministère de l'Agriculture et de la Colonisation et du Ministère des Travaux Publics. À leur intention, nous avons organisé des rencontres et discussions avec le personnel des autres services de la Commission, de la direction générale des relations de travail, de la direction générale de l'analyse des effectifs et du service central de paie.

Nous avons commencé en 1969 à mettre en œuvre une nouvelle répartition des tâches à l'intérieur de la direction du recrutement et de la sélection du personnel. Nous avons mis à l'Annexe F un schéma qui illustre la division du travail que nous sommes en voie de réaliser. Chaque équipe sera placée sous la direction d'un coordonnateur qui aura le classement d'adjoint aux cadres supérieurs. Depuis plus de six mois nous disposons des services de deux psychologues, d'un sociologue et d'un politologue qui sont affectés exclusivement à des travaux d'étude; ils sont adjoints à l'une ou l'autre des équipes dont il est fait mention plus haut.

La Direction du recrutement et de la sélection a également préparé un important projet de règlement concernant l'admissibilité et l'avancement dans la fonction publique dont le besoin se fait sentir depuis nombre d'années. Ce projet est à l'étude par les représentants des syndicats des fonctionnaires et des représentants du Gouvernement, et sera soumis à l'approbation du Conseil des Ministres au cours de l'année 1970. Ce règlement vise en particulier à élaborer des règles administratives pour résoudre avec concision et équité plusieurs des problèmes quotidiens auxquels la Commission doit faire face. Sa mise en vigueur consacra des usages et coutumes établis par la Commission depuis un certain nombre d'années.

Tableau 8

Répartition par corps et par classe des agents de la paix recommandés à l'avancement.

	Classe									
	III	II	I	Principale	Autre					
	I	R	I	R	I	R	I	R	I	R
458 Agent de Pêcheries										
459 Constable Cour de bien-être social			2	2						
469 Garde-Chasse et garde-pêche								8	3	
461 Gardien-constable										
462 Infirmier en institution pénale										
463 Instructeur de métiers en institution pénale										
464 Surveillante en institution pénale										
465 Surveillant en institution pénale			19	16				3	3	
466 Surveillant routier			41	16	5	2				
			62	34	5	2	11	6		

Les agents de la gestion du personnel ont participé pendant 40 semaines à raison de 2½ heures par semaine à des entretiens sur les techniques d'interview. Le groupe était sous la direction d'un docteur en psychologie, professeur à l'Université Laval.

Par la suite un professeur de la faculté des sciences de l'éducation a donné 12 exposés de 2 heures chacun au personnel de la direction sur le système scolaire du Québec et son évolution depuis quelques années.

En septembre nous avons inauguré, à l'intention des agents, un programme de stage au bureau du personnel du Ministère du Revenu. Deux agents et un directeur-adjoint ont déjà bénéficié de l'expérience qui sera, semble-t-il, aussi profitable pour la direction du personnel du ministère qui nous accueille que pour nos agents.

Nous avons aussi accueilli en stage, pendant six semaines environ, les nouveaux directeurs du personnel du

2. Classification et inspection

Notre dernier rapport mentionnait que la Direction de la Classification et de l'Inspection s'était vu confier la tâche de la révision de la classification du personnel de la catégorie « fonctionnaires ». Entrepris à la fin de l'an dernier, cette opération s'est poursuivie en 1969 de façon beaucoup plus accentuée pour devenir l'activité principale de la Direction. Pour cette raison et à cause aussi de son importance, il convient que la majeure partie de ce rapport lui soit consacrée. Nous ne ferons ensuite qu'évoquer les autres activités qui sont venues s'y ajouter à certaines périodes de l'année.

1 — Révision de la classification

La classification actuelle des « fonctionnaires » approuvée par l'arrêté en conseil 2308 du 30 novembre 1966, a été suivie, rappelons-le, de leur intégration au nouveau système et des appels de ceux qui se croyaient lésés par leur nouveau classement (cf. rapport 1968). L'étude de ces griefs avait soulevé un certain nombre de problèmes au niveau de la définition des corps et des classes. La décision de reviser la classification avait principalement pour but d'apporter des correctifs en ce sens.

Ce cadre s'est toutefois progressivement élargi pour donner au travail une dimension beaucoup plus importante. En effet, il est apparu opportun, voir nécessaire, de dépasser cette préoccupation initiale pour répondre à d'autres besoins, immédiats ou futurs. Ceux-ci se sont traduits par la recherche de trois objectifs. La révision a d'abord cherché à apporter une réponse à toutes les difficultés soulevées par la classification depuis son application. Au lieu de considérer uniquement celles apparues lors des griefs de classement, son objectif s'est étendu aux différents aspects du système tels les conditions de recrutement et l'aménagement des carrières. Deuxièmement, elle s'est aussi donnée pour but d'adapter la classification aux différents changements intervenus dans l'organisation administrative depuis son entrée en vigueur. Enfin, elle a voulu que celle-ci s'inscrive dans le cadre des principes qui sont à la base des réformes présentement en cours dans le domaine de la gestion du personnel de la fonction publique.

La poursuite de ces objectifs a conduit à un examen à la fois plus large et plus approfondi de la classification. La révision, en effet, ne s'est pas limitée à l'étude particu-

lière de certains aspects de quelques corps de fonctionnaires mais est devenue une étude globale de l'ensemble de la classification. Elle a donné d'abord lieu à une remise en question des principes qui en constituent le fondement. Elle a aussi revu les dispositions générales applicables à tous les corps et qui en forment la structure. Enfin, elle s'est attachée à chaque règlement séparément pour en étudier les aspects qui leur étaient propres.

Cette dernière phase n'étant pas terminée, l'analyse exhaustive de ces résultats sera complétée dans notre prochain rapport. Néanmoins, le travail accompli cette année au niveau des principes et de la structure de la classification nous permet, vu sa portée générale, d'en dégager les éléments essentiels. Nous ferons ici état des modifications apportées en ces matières et de leur mode d'élaboration.

A — Principes

Selon les pays, les « classifications » dans la fonction publique présentent des différences assez importantes. Celles-ci se regroupent toutefois sous deux systèmes dits systèmes des emplois spécifiques ou des emplois polyvalents. L'établissement de la classification en 1966 avait posé le problème du choix entre ces deux approches; on avait alors opté pour ce dernier système, ce qui avait conduit au regroupement et à la hiérarchisation des emplois au sein de corps de fonctionnaires. Les raisons de ce choix et les principes qui ont été à la base du nouveau plan ont été exposés dans notre rapport de l'année 1966/67.

Dans l'ensemble, le système a présenté les effets attendus et a semblé donner satisfaction aussi bien aux gestionnaires qu'aux employés. C'est pourquoi, la révision n'en a pas modifié l'orientation générale. Il est encore apparu opportun que le corps de fonctionnaires devait en constituer le principe essentiel, la base fondamentale. Deux précisions importantes ont toutefois été apportées à son contenu.

La première concerne la définition même de la notion de corps. Bien que celle-ci demeure toujours la même, une nouvelle interprétation a été donnée du critère de regroupement fonctionnel qui veut que les emplois auxquels correspondent des fonctions voisines par leur niveau et leur nature appartiennent à un même corps. En 1966, cette règle avait été suivie de façon péremptoire; elle a ainsi conduit à un nombre peu élevé de corps dont plusieurs à caractère interministériel. Considérant les principes des réformes en

cours dans la gestion du personnel, son application a été beaucoup plus extensive cette année. En effet, on a voulu que la classification accorde une plus grande latitude aux ministères dans leur gestion et qu'elle ait des liens mieux ordonnés avec les autres programmes. A cet effet, le regroupement des emplois a été davantage axé sur les rôles de l'Etat tel que, le plus souvent, définis par l'organisation administrative. De plus, profitant des travaux effectués en 1966, l'étude des emplois a été effectuée de façon beaucoup plus systématique et poussée; elle en a beaucoup mieux cerné les différentes fonctions et apporté une plus grande considération à leurs particularités. Il en résultera probablement un plus grand nombre de corps dont plusieurs seront sur une base ministérielle.

La deuxième modification au niveau du contenu du corps répond à un désir de simplification de sa gestion et à une adaptation du système au régime syndical. Actuellement la classification regroupe indifféremment du personnel syndicable et non syndicable. Ainsi, certaines classes comprennent des membres de chaque catégorie alors que d'autres, spécialement les classes principales, sont constituées presque exclusivement de personnel exclu de l'unité de négociation pour des raisons de gérance. Cette situation a été à la source de nombreux problèmes. Pour y apporter solution, il a été décidé de faire de la classification un cadre applicable au personnel appartenant à l'unité de négociation « fonctionnaires » sauf toutefois ceux qui en seraient exclus pour des raisons de confidentialité puisque leurs fonctions sont similaires au groupe précédent. Quant à la gérance intermédiaire, elle sera l'objet d'une classification différente dont les modalités demeurent encore à définir.

B — Structure

La structure des règlements concernant les statuts particuliers de chaque corps de fonctionnaires sera sensiblement la même que celle des règlements actuels. La révision, en effet, a conservé les anciennes rubriques à l'exception cependant de celle de « Statut et attribution ». On a considéré que les attributions devaient faire partie intégrante de la « classification » puisque celles-ci, qui résultent des rôles de l'Etat et dont découlent les fonctions de travail, constituent, en dernier ressort, la base de l'établissement de la classification proprement dite.

C — Méthode de travail

A ces changements au niveau des principes et de la structure des plans de classification s'ajoutent enfin ceux des

moyens employés à cette fin, c'est-à-dire des méthodes de travail.

Elles sont caractérisées par la place prépondérante occupée dans le processus de révision par la consultation. Si celle-ci avait joué un rôle assez important lors de l'élaboration du plan en 1966, elle en a constitué cette année un élément essentiel. Elle a été conduite de façon beaucoup plus systématique et en profondeur à la fois auprès des gestionnaires et des employés.

Ce souci de les associer à la révision découle de la nature même de la classification. Celle-ci étant l'un des principaux outils de la gestion du personnel dont, à l'avenir, l'utilisation sera principalement faite par les gestionnaires, il nous est apparu nécessaire que ces derniers puissent nous faire bénéficier de leur expérience passée et contribuent à se donner un instrument adapté à leurs besoins respectifs.

De même, vu son incidence dans la carrière des employés, ceux-ci devaient, croyons-nous, non seulement être informés mais participer à son nouvel aménagement. Enfin, nous avons jugé essentiel de prendre l'avis des uns et des autres pour que le nouveau plan traduise de la façon la plus fidèle possible la réalité avec laquelle ceux-ci sont confrontés quotidiennement.

Cette consultation s'est opérée principalement par l'intermédiaire du « Comité consultatif de la révision de la classification ». Créé en octobre 1968, le texte constitutif a été reproduit en annexe « B » de notre rapport de l'an dernier. Rappelons ici qu'il se compose de huit personnes dont trois désignées par le Gouvernement, trois par le Syndicat des fonctionnaires provinciaux et deux, le président et le secrétaire, par la Commission de la fonction publique. Il a principalement pour rôle « d'aviser la Commission sur les consultations à poursuivre », d'examiner les travaux effectués en la matière par la Direction de la classification et de recommander les modifications à apporter aux règlements ». Vu l'extension prise par le travail de révision, la durée de son mandat a été prolongée à plusieurs reprises.

Le comité a tenu vingt-quatre réunions durant l'année. Les premières ont été surtout consacrées à la définition des méthodes de travail à employer et à des discussions sur l'orientation générale à donner à la révision sur les principes qui devaient en constituer le fondement. Cette dernière préoccupation est d'ailleurs toujours demeurée présente durant l'année bien que les travaux se soient rapidement

II — révision des traitements des cadres supérieurs et des adjoints

À la suite des augmentations de rémunération accordées par les différentes conventions collectives à l'ensemble du personnel et, plus particulièrement, au personnel professionnel, la Direction de la classification a procédé à la révision des traitements des cadres supérieurs et des adjoints aux cadres supérieurs.

Cette opération s'est effectuée en deux étapes. Dans la première, la Direction a modifié les échelles de traitement établies en 1967 lors de l'approbation des règlements concernant le statut particulier du personnel des cadres supérieurs et celui des adjoints aux cadres supérieurs. Celles-ci ont été augmentées en fonction des pourcentages accordés aux autres catégories de fonctionnaires par les conventions collectives et des normes de la politique salariale du Gouvernement.

On a ensuite procédé à la détermination du traitement de chacun des employés régis par ces deux règlements. Cette responsabilité est incombée aux ministères et, plus particulièrement, aux sous-chefs. La Direction de la classification a, par sa participation au sein d'un comité *ad hoc*, coordonné la mise en œuvre de ce programme et leur a fourni l'assistance technique nécessaire.

Compte tenu des nouvelles échelles établies, les rémunérations de chaque adjoint aux cadres supérieurs et de chaque cadre supérieur ont alors été haussées en fonction de l'évaluation du mérite professionnel de chacun établie par leur ministère respectif.

III — approbation des emplois supérieurs

Les changements qui interviennent dans l'administration, et plus précisément dans son organisation, ont, de façon générale, des incidences sur la classification des emplois. Celles-ci se traduisent toutefois de façon beaucoup plus directe et accentuée au niveau des emplois supérieurs vu la nature spéciale de leur classification. Celle-ci, rappelons-le, est basée sur l'analyse des postes et réfère directement à leur place dans l'organisation administrative. La création de nouveaux organismes et les réaménagements intervenus dans la structure où les activités de ceux existants exigent une adaptation constante du classement des postes.

La Direction de la classification a ainsi procédé de façon régulière à une première ou, selon le cas, à une nou-

orientés vers l'étude des projets particuliers, ceux-ci servant alors de cadre à des questions de caractère plus général.

Plus de soixante projets de règlements ont ainsi été soumis à son attention. La procédure suivie pour leur étude comportait les étapes suivantes :

- 1 — étude préliminaire du projet par le comité et désignation des consultants ;
- 2 — réunion entre les agents de la Direction de la classification et les consultants désignés ;
- 3 — présentation écrite des remarques des consultants au comité et, par son intermédiaire, à la Direction de la classification ;
- 4 — reprise du projet, s'il y a lieu ;
- 5 — étude du projet, modifié ou non, au sein du comité avec participation, sur demande de l'une ou l'autre des parties, des consultants ;
- 6 — recommandations du comité consultatif à la Commission de la fonction publique.

La majorité des soixante projets ont maintenant franchi ces étapes. Le comité a fait des recommandations précises pour la plupart d'entre eux.

Chaque règlement de classification sera maintenant à nouveau revu à la lumière de ces suggestions pour être ensuite soumis une dernière fois au comité qui fera part de ses remarques dans son rapport final.

Il est certain que ce processus peut paraître apporter certains inconvénients par sa lourdeur. Toutefois, ceux-ci nous semblent largement compensés par les avantages retirés. Il est d'abord justifié par les raisons mêmes qui ont présidé à sa création. De plus, il nous apparaît garant de la qualité du travail de révision et d'une meilleure adhésion des différentes parties intéressées autour de ses résultats.

Nous croyons que cette opération de la révision permettra de tirer meilleur profit des avantages de ce système de classification. Les modifications apportées et les méthodes employées à cette fin constituent, à notre avis, une garantie en ce sens. Rappelons toutefois que ces résultats ne sont pas encore définitifs ; des modifications peuvent encore survenir avant l'approbation finale que nous espérons pour le premier semestre de 1970. Néanmoins, l'état de la discussion sur la plupart des points évoqués ci-haut permet de croire que ceux-ci seront retenus et que, vu leur portée générale, ils formeront la base de l'armature du futur plan de classification des fonctionnaires.

leur nomination révoquée et trois ont été réinstallés dans leur fonction. L'inconduite sous diverses formes (prévarication, alcoolisme, etc.) a fait l'objet de huit des neuf plaintes.

Le tribunal d'honneur que le Gouvernement et deux des syndicats de ses employés ont mis sur pied au mois de juillet 1968 a continué ses activités, et la Commission a laissé à sa disponibilité au cours de l'année l'un de ses conseillers juridiques, qui y agit en qualité d'arbitre unique. Ce tribunal est appelé à juger de façon exécutoire et sans appel le mérite des demandes de congédiement logées à l'encontre d'un grand nombre d'employés de l'Etat et qui n'ont pas été nommés à leur fonction suivant les dispositions impératives de la Loi de la fonction publique.

4. Loi du ministère de la fonction publique

Le Bill 23, projet de loi visant à la création d'un ministère de la fonction publique, fut déposé en première lecture à l'Assemblée Nationale le 5 mars. Cette loi attendue depuis juin 1966 entra en vigueur le 18 décembre 1969. Il ne nous apprendra pas dans ce rapport de faire analyse de cette loi; cette tâche incombera au ministère lorsqu'il présentera son premier rapport annuel. Il nous suffira de souligner le fait important que la Commission conserve la plupart des pouvoirs qui lui appartiennent depuis que la Commission du service civil a pris naissance en 1943, notamment ceux qui concernent l'admissibilité dans la fonction publique ainsi que la classification et la promotion du personnel qui en fait partie. Nous voyons que le législateur n'a pas jugé opportun et réaliste d'abolir la Commission de la fonction publique et de confier les matières fondamentales à sa garde à ce nouveau ministère. L'on a donc voulu maintenir un organisme autonome pour que le recrutement et la sélection du personnel soient effectués d'une manière objective, de sorte que le mérite soit le seul critère de sélection d'un candidat. La Commission n'aura plus pour fonction de faire enquête sur les fonctionnaires, de diriger des programmes de perfectionnement des employés de la fonction publique ni de s'occuper des mutations du personnel excédentaire; ces fonctions seront exercées dorénavant par le Ministère de la fonction publique.

5. Conclusion

Considérant l'extension prise par les travaux de la revision de la classification, il y a lieu d'être satisfait des progrès

vele évaluation de nombreux postes de cadres supérieurs ou d'adjoints pour la plupart des ministères. Celle-ci a été effectuée à partir de la méthode élaborée lors de la création de ces deux statuts particuliers et dont nous avons donné la description dans notre rapport annuel de 1967.

IV — participation à divers travaux

En plus des activités collectives de la Direction de classification, il faut souligner la participation du directeur de la classification aux études conduites par la SEMA en matière d'analyse et de prévision des effectifs. Celui-ci a représenté la fonction publique auprès de cette firme de consultants. Il y a assuré la liaison avec l'Administration et vu à l'orientation générale et à la coordination des travaux. Qu'il nous suffise de mentionner ici que ceux-ci ont pris cette année une nouvelle dimension. En effet, après avoir suivi au mois de mai un séminaire sur les méthodes et techniques d'organisation, vingt-cinq fonctionnaires effectuent depuis lors des études dans différents ministères portant particulièrement sur l'élaboration et l'application de méthodes d'évaluation quantitative des besoins de personnel.

En tant que responsable de ce programme et directeur de la classification, il a aussi siégé à titre permanent sur le « Comité directeur du projet de modernisation de la gestion du personnel de la fonction publique ». Il convient enfin de rappeler que les postes de président et de secrétaire du « Comité consultatif de la revision de la classification » étaient occupés par deux membres de la Direction. De même, cette année encore, ce fut l'un d'eux qui a agi en tant que secrétaire du « Comité consultatif des directeurs de personnel ».

3. Les enquêtes

L'importance et la variété des activités du service du contentieux ont été longuement décrites dans le rapport de l'année 1968.

En plus des activités qui caractérisent sa tâche propre, le service du contentieux s'est encore vu confier au cours de la dernière année les enquêtes consécutives aux démandes de révocations des nominations des employés de l'Etat.

Les membres du service ont en fait présidé neuf enquêtes contestées, à la suite desquelles six employés ont vu

Annexe A

Circulaire de la Commission de la fonction publique concernant la tenue des concours d'avancement de classe chez les professionnels.

Les employés, pour obtenir de l'avancement de classe, doivent d'abord établir leur compétence en participant à un concours. Cette obligation découle de la Loi de la fonction publique et des règlements de la Commission concernant la classification du personnel, approuvés par le lieutenant-gouverneur en conseil.

La présente directive a pour but de vous indiquer les modalités à suivre pour la tenue des concours d'avancement de classe. Elle a été conçue de manière à laisser le plus d'autonomie d'action possible aux ministères en tenant compte évidemment du cadre législatif actuel ainsi que des commentaires que la Commission a reçus de différentes sources après la première expérience.

1. Délégation des concours

Le principe fondamental qui doit régir l'avancement de classe est celui de l'excellence professionnelle. La brève définition des classes reproduite dans chaque règlement exprime, en théorie du moins, comment un professionnel peut manifester graduellement son savoir-faire. La technique du concours ou de l'examen d'avancement consiste donc à prendre d'abord la mesure des accomplissements observables d'un professionnel et non seulement de ses aptitudes potentielles. C'est pour ces motifs que la Commission laisse à la direction de chaque ministère le soin de recommander parmi ceux de leurs employés qui sont admissibles à un concours lesquels devraient être déclarés éligibles à l'avancement.

2. Périodicité des concours ou examens d'avancement

En dépit de l'obligation que crée l'alinéa a) de l'article 26.05 de la convention collective, les examens d'avancement

33

réalisés et de la qualité des résultats obtenus au cours de l'année 1969. L'apport des parties patronale et syndicale au sein du comité consultatif de la révision y a contribué largement. Nous leur adressons nos plus sincères remerciements pour leur précieuse collaboration de même qu'aux consultants qu'ils nous ont désignés.

On peut prévoir que l'année 1970 sera placée sous le même signe. Elle sera d'abord marquée par le parachèvement de cette opération. Il nous faudra ensuite engager le même processus pour les agents de la paix et le personnel ouvrier et entreprendre l'élaboration d'un plan pour la génération intermédiaire. La réalisation de ces objectifs permettra, croyons-nous, de faire de la classification un instrument adapté et efficace à la gestion du personnel de la fonction publique.

Au cours de l'année 1969, on l'aura noté, la Commission a apporté des améliorations dans le processus des concours d'avancement de classe. La mise en vigueur l'an prochain du règlement concernant l'admissibilité et l'avancement dans la fonction publique représentera un pas dans la bonne direction.

La Commission veut remercier tous ceux qui ont participé à ses activités, en particulier, les sous-ministres et les directeurs de personnel, enfin, et surtout, ses employés pour leur collaboration dévouée.

Le président,

JEAN FOURNIER

Commissaire,

ROCH BOLDUIC

Commissaire,

ÉMILE TOURIGNY

32

doivent avoir lieu dans le mois qui suit l'avancement d'échelon du mois de novembre. Le Syndicat de professionnels du Gouvernement a donné à la Commission son accord sur cette manière de procéder. C'est donc dire qu'il faudra faire une interprétation large et libérale des alinéas d) et e) de l'article 26.05 de la convention de façon à ne pas causer de préjudice à ceux qui deviennent admissibles à un examen d'avancement au mois de mai, mais qui doivent attendre au mois de novembre pour démontrer leur éligibilité.

3. Publication de l'avis de concours

Dès les premiers jours de novembre, chaque ministère affiche un avis de concours en lui donnant la forme et le style qui lui conviennent. Il importe d'exprimer très clairement l'échéance fixée aux employés pour inscrire leur candidature. Considérant le fait que les examens d'avancement doivent être terminés dans le mois qui suit la période prévue pour l'avancement d'échelon en novembre, le délai d'inscription doit être bref. Dans le cas des ministères dont le personnel professionnel est dispersé sur le territoire, l'affichage de l'avis d'examen n'est certes pas la méthode la plus sûre d'atteindre chacun des intéressés dans le délai fixé. Il vous faudra peut-être faire en plus une communication individuelle à chaque personne admissible.

4. Admissibilité aux examens

Pour être admis à l'examen, un employé doit avoir atteint l'échelon qui, d'après le règlement, le rend admissible à une classe supérieure. En ce qui concerne les employés qui ne sont pas encore permanents, prière de référer, sous le titre numéro 7, à l'autre condition qui y est énoncée.

5. Inscription aux concours

La Commission met à votre usage un nouvel imprimé (formule CFP-98[1] plus complet que le précédent.

6. Formation des jurys

a) Avancement de la classe III à la classe II

Vous devez former autant de jurys qu'il y a de corps où il se trouve des candidats à l'avancement. Tous les

jurys doivent être formés de trois membres. Sur l'imprimé servant à la formation des jurys (formule CFP-96[1] la Commission demande de proposer quatre noms au cas où un des membres de jury ne serait plus, à un moment donné, capable de remplir sa tâche. Pour le choix des membres de jurys, on doit surtout tenir compte des qualifications personnelles des individus et non pas seulement du niveau de leurs fonctions. La formule dite *formation du jury* doit être remplie en deux exemplaires. L'original est conservé à la Commission et la copie vous est retournée après l'acceptation du jury par la Commission ou un de ses représentants.

b) Avancement de la classe II à la classe I

Il faut former autant de jurys qu'il y a de corps où il se trouve des candidats à l'avancement. Dans ce cas, les jurys sont formés de cinq membres dont au moins un doit être choisi à l'extérieur du ministère ou de la fonction publique. Il faudrait que les directeurs du personnel établissent entre eux des consultations afin qu'il soit possible de réaliser l'échange de membres de jurys.

Aucun notateur ne doit être membre d'un jury d'examen auquel participe un employé qu'il a noté. Il faudrait éviter que les mêmes personnes se retrouvent toutes, d'année en année, membres d'un jury. Agir autrement pourrait produire de sérieux inconvénients pour les personnes chargées de cette tâche et pour les candidats à l'avancement. C'est une expérience qu'il faut viser à faire acquérir au plus grand nombre possible de personnes qui vous paraissent avoir les aptitudes requises.

7. Notation des candidats

Les fiches de notation que la Commission a mises à votre disposition ont subi à l'usage des transformations parfois radicales. Devant cette situation la Commission laisse à chaque ministère le choix de la fiche de notation qu'il estime le mieux convenir à ses besoins puisque tous les concours sont ministériels. Toutefois l'usage de la notation n'est pas facultatif. La notation est au contraire un des éléments nécessaires pour la sélection des candidats. Eventuellement il faudra donner à la notation une fonction beaucoup plus large que celle qu'elle a maintenant.

La notation doit porter sur une période d'emploi d'au moins un an. Cela découle logiquement de la durée du

stage qui précède l'accès à la permanence. Certes il est possible dans certains cas de se former une opinion convenable de la valeur professionnelle d'un employé après quelques mois de service seulement, mais il faut s'en tenir aux règlements. C'est donc dire que pour être admis à un cours d'avancement de classe un employé doit satisfaire à deux conditions : avoir atteint l'échelon requis et avoir terminé sa période de stage.

Au cours de l'année précédant son admission à un concours, un employé a pu travailler sous la direction de plus d'un supérieur immédiat. Chacune des personnes ayant dirigé le travail de cet employé doit produire un rapport de notation pour la période de temps pendant laquelle elle a eu cet employé sous sa direction. Il appartiendra au jury de faire la synthèse de toutes les opinions émises au sujet du candidat en question.

Sur réception de l'inscription d'un employé à un cours d'avancement, le directeur du personnel fait parvenir l'inscription au concours et une fiche de notation au supérieur immédiat de l'employé concerné. N'oubliez pas de fixer un délai aux notateurs pour remplir la fiche de notation.

8. Rôle des jurys

Les jurys ont pour rôle d'évaluer la compétence des candidats en fonction des exigences de la classe qu'ils postulent. Ils doivent donc exploiter tous les éléments sur lesquels leur jugement est fondé afin de motiver clairement leurs recommandations.

Les jurys chargés de l'examen des candidatures à la classe II sont en pratique des comités de révision. Si un membre en exprime le désir, un candidat peut être appelé à un entretien avec le comité. Dans cette éventualité, le comité doit aussi voir le notateur de ce candidat afin que les personnes appelées devant le comité ne soient pas défavorisées par rapport à leurs collègues aspirant aussi à la classe II.

Tous les candidats à la classe I doivent être soumis à un entretien avec le jury formé à cette fin. Pour faire l'appréciation de la valeur professionnelle d'un candidat le jury doit explorer les éléments suivants :

- 1) Envergure des responsabilités assumées et valeur de l'expérience acquise ;
- 2) qualité du perfectionnement acquis ;

36

- 3) rayonnement professionnel ;
- 4) connaissance de l'administration publique ;
- 5) aptitudes et intérêt pour les fonctions administratives ou d'étude et de recherche ;
- 6) qualités personnelles.

Le professionnel de la classe I est celui qui a démontré avoir la maîtrise complète des moyens propres à sa discipline. Il peut, avec une facilité relative, accomplir les tâches les plus complexes dont sont normalement chargés les gens faisant partie de son groupe professionnel. Le professionnel de la classe I remplit ses fonctions et assume ses responsabilités avec une large autonomie ; il est pour ses collègues un animateur sur le plan professionnel et exerce auprès d'eux un *leadership* apparent. Une lacune sur un point particulier doit être considérée comme une contre-indication à l'avancement. Sur cette base, à moins d'être en présence d'un groupe de candidats d'une qualité exceptionnelle, il va de soi que le nombre de professionnels qui peut accéder à la classe I est restreint par la nature des choses.

Chaque fois que l'opinion d'un jury au sujet d'un candidat diffère de celle de son notateur, il doit avoir un entretien avec ce dernier afin de contrôler le bien-fondé de l'appréciation faite de part et d'autre.

Afin de faciliter sa tâche nous pensons qu'un jury devrait voir à la suite tous les candidats notés par la même personne. Bien que le rang des candidats recommandés à l'avancement n'ait pas de conséquences sur le plan pratique, il est bon, du point de vue méthodologique, que le jury s'efforce de l'établir tout de même.

Le rapport du jury (formule CFP-74) doit être rempli à la machine à écrire. Ce rapport doit être signé par chacun des membres. Afin de faciliter l'identification de ces personnes, il faut inscrire à la machine à écrire, leur nom sous la ligne où ils doivent signer.

Lorsque son rapport n'est pas favorable au candidat, le jury doit motiver clairement sa recommandation.

Pour mettre dans l'ambiance les membres de vos jurys nous vous demandons de remettre à chacun une copie intégrale de la présente directive. En plus nous avons pensé mettre à la disposition de ces personnes un guide de l'interviewer. Il s'agit de la traduction d'un article de revue américaine. Ce guide ne peut évidemment pas être complet pour la formation d'interviewers professionnels. Il vise tout

37

simplement à aider les personnes dont l'entrevue n'est pas le métier à éviter les erreurs les plus fréquentes. Vous consulterez que le guide a été conçu pour servir d'abord à l'entrevue d'embauchage. À part quelques points très précis il peut être utilisé tel quel à l'entrevue pour fin d'avancement.

9. Établissement des listes d'éligibilité

Les listes d'éligibilité sont préparées par le directeur du personnel et elles sont évidemment toutes ministérielles.

10. Rapport du directeur du personnel.

À titre de coordonnateur du travail de tous les jurys à l'œuvre dans son ministère, le directeur du personnel seul est chargé de faire rapport à la Commission à ce sujet.

À son rapport (formule CFP-54) il doit joindre les documents suivants :

- a) les listes d'éligibilité en cinq copies pour chaque classe dans chacun des corps s'il y a lieu ;
- b) toutes les fiches de notation, d'inscription ainsi que tous les rapports du jury favorables ou défavorables aux candidats.

Sur réception des listes d'éligibilité approuvées par la Commission, le directeur du personnel fait parvenir à chaque candidat une lettre l'informant du résultat qu'il a obtenu.

11. Avis d'affectation ou de changement de situation

La Commission a conçu une fiche dite *avis d'affectation ou de changement de situation* (formule CFP-97 [1]) qu'elle met à la disposition des ministères qui n'ont pas déjà à leur usage un tel imprimé. En plus d'être utile à d'autres fins, ce nouvel imprimé servira pour signifier à la Commission tous les changements qui surviennent dans le statut d'un employé.

La Commission pourra ainsi tenir compte des nominations, de l'avancement, des promotions, des mutations et des départs en regard de l'effectif et organiser le recrutement en conséquence.

12. Contestation du résultat d'un concours

Cette directive n'a pas d'autre but que d'établir un certain nombre de règles fondamentales en matière d'avancement de classe et de mettre en usage quelques procédés administratifs complémentaires.

Plusieurs aspects de la question ont été intentionnellement passés sous silence afin de restreindre le moins possible le libre exercice du jugement des gestionnaires du personnel. On ne peut, dans un document de cette nature, prévoir une solution à toutes les situations qui peuvent exister dans quarante organismes distincts. La Commission a le souci de respecter le style propre à chacun tout en s'assurant cependant que la règle du jeu est la même pour tous les employés du Gouvernement.

Le système préconisé par la Commission dans cette directive ne prévoit pas d'appel des recommandations des jurys. Cela tient à des motifs qu'il vous faudra expliquer aux personnes qui contesteront dans leur cas le résultat d'un concours. Nous reconnaissons que plusieurs des éléments sur lesquels on peut se fonder pour recommander quelqu'un à l'avancement sont difficiles à apprécier. Pour décider s'il y a lieu ou non de recommander l'éligibilité à l'avancement d'un candidat, son rendement général au travail est certes un facteur qui doit avoir du poids. C'est là la raison qui explique l'existence d'un système de notation. Toutefois l'évolution de la carrière d'un fonctionnaire ne peut pas dépendre du seul jugement de son supérieur immédiat. Cela pourrait être dans certains cas ou bien préjudiciable aux employés ou bien nuisible à l'efficacité de l'Administration. Les jurys doivent leur existence, entre autres, au souci d'assurer, dans l'intérêt général, de meilleures garanties d'objectivité et d'impartialité. Cette méthode a bien sûr ses limites : personne ne dispose de moyens offrant une validité indiscutable pour prendre la mesure de tous les éléments intangibles dont il faut faire l'appréciation.

Cette circulaire remplace la directive du 24 octobre 1967.

La Commission de la fonction publique du Québec.

Québec, le 19 mars 1969.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC
INSCRIPTION À UN CONCOURS D'AVANCEMENT DE CLASSE
OU DE PROMOTION

CANDIDAT NOMBRE: _____

AL DIRECTEUR DU PERSONNEL
 VEUILLEZ DÉCRIRE MA CANDIDATURE AU CONCOURS
 D'AVANCEMENT DANS LE CORPS DES: _____

NOM ET PRÉNOM EN LETTRES NOUÉES: _____

DATE DE NAISSANCE: _____

ADRESSE DOMICILIAIRE: _____

TEL: _____

LIEU DE TRAVAIL: NOM DU MINISTÈRE ET ADRESSE: _____

TEL: _____

DATE D'ENTRÉE EN FONCTION: _____

CLASSEMENT ACTUEL (CORPS, CLASSE, ÉCHELON): _____

NOM ET FONCTION DU SUPÉRIEUR IMMÉDIAT: _____

DATE: _____

CF 4 (M2) _____

SIGNATURE: _____

FORMATION DU JURY CHARGÉ D'UN CONCOURS D'AVANCEMENT OU DE PROMOTION

CORPS: _____

MINISTÈRE: _____

MEMBRES DU JURY SUGGÉRÉS (INDIQUER LE PREMIER AVEC LE NOM DE LA PERSONNE QUE VOUS SOUHAITEZ VOUS ADMETTRE EN MEMBRE DU JURY)

1. _____	_____	_____	_____	_____	_____
2. _____	_____	_____	_____	_____	_____
3. _____	_____	_____	_____	_____	_____
4. _____	_____	_____	_____	_____	_____

RECOMMANDÉ PAR: _____

APPRÉCIÉ PAR: _____

FONCTIONNAIRE RESPONSABLE: _____

DATE: _____

DATE: _____

ACCEPTÉ PAR LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE PAR DÉLÉGATION:

LE DIRECTEUR DU RECRUTEMENT ET DE LA SÉLECTION

DATE: _____

CF 4 (M2) _____

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC
CORPS DE FONCTIONNAIRES PROFESSIONNELS
RAPPORT DU JURY

NOM DU CANDIDAT _____
 MINISTÈRE _____
 CORPS _____
 CLASSE ACTUELLE _____

1. COMMENTAIRES SUR LA MOTIVATION DU CANDIDAT: _____

2. COMMENTAIRES SUR LE CONTENU DE L'ENTREVUE AVEC LE CANDIDAT: _____

3. COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE L'ENTREVUE AVEC LE CANDIDAT, Y A L'ÉCART: _____

4. RAISON DE LA DÉCISION: _____
 RECOMMANDÉ NON RECOMMANDÉ

SIGNATURE DES MEMBRES DU JURY: _____

DATE: _____

C.P. 54-001

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC
RAPPORT DU DIRECTEUR DU PERSONNEL
CONCOURS D'AVANCEMENT OU DE PROMOTION

MINISTÈRE: _____
 CORPS: _____

CONCOURS
NUMÉRIQUE: _____

CLASSE	CHIFFRE D'EMPLOI AU 31 DÉCEMBRE 1982	NOMBRE DE CANDIDATS RECOMMANDÉS	NOMBRE DE POSTES À POURVOIR EN PRIORITÉ

COMMENTAIRES ET RECOMMANDATIONS:

DATE: _____ SIGNATURE: _____

NOTE: Une fois complété, ce rapport sera soumis au directeur du personnel, qui aura le droit d'ajuster tout ou partie des recommandations et de modifier les données des candidats inscrits sur la liste d'ajournés.

C.P. 54-001

Texte à l'intention des membres d'un jury — concours de recrutement.

L'entrevue (1)

Pour un membre du jury, l'objectif principal de l'entrevue est d'obtenir des renseignements précis sur le candidat. Ces renseignements doivent permettre au jury de prendre une décision réfléchie sur l'aptitude du candidat à remplir la fonction qu'il postule. La façon de questionner le candidat joue un rôle important pour obtenir des renseignements pertinents et utiles.

Il est généralement admis qu'il existe deux genres de candidats : le candidat réel, tel qu'il est, et celui qu'il projette à l'entrevue par lui-même. Il est reconnu qu'un candidat cherche normalement à se faire valoir sous son jour le meilleur ou au moins sous le jour le plus intéressant pour le jury. La tâche du jury devient donc de discerner entre le vrai candidat et celui qui est projeté. Une bonne technique d'entrevue peut rendre cette tâche facile au jury.

Quelques erreurs à éviter lors de l'entrevue :

Avant d'aborder les bonnes façons de questionner, il est utile d'énumérer les erreurs les plus communes qu'un membre de jury peut faire lors de l'entrevue :

- a) poser des questions auxquelles le candidat peut répondre par « oui » ou « non » ;
- b) utiliser une série de questions stéréotypées qu'un candidat astucieux peut déceler et maîtriser facilement par des réponses toutes prêtes d'avance ;
- c) poser des questions dirigées qui suggèrent la réponse adéquate au candidat, telles que, par exemple : « une carrière dans la vente peut être très exigeante, n'est-ce pas ? »
- d) faire des commentaires ou poser des questions qui manquent d'objectivité et qui révèlent l'opinion de l'examinateur. « Je crois que cet individu a fait un excellent travail. Qu'en pensez-vous ? »

(1) Traduction libre de « The Employment Interview, Techniques of Questioning », The Personnel Journal, 1966 Edition, Swatthmore, Penna. U.S.A.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC

AVIS D'AFFECTIONNEMENT OU DE CHANGEMENT DE SITUATION

19

NUMÉRO DE L'EMPLOYÉ : _____

DATE DE NAISSANCE : _____

NUMÉRO D'ASSURANCE SOCIALE : _____

NUMÉRO MATRICULE : _____

TYPE DE CLASSIFICATION : _____

NUMÉRO DU POSTE : _____

CLASSE D'EMPLOI : _____

SERVICE : _____

ÉCHELON : _____

LIEU DU TRAVAIL : _____

SYNDICAT : OUI NON UNITÉ DE NÉGOCIATION : _____

EMPLOI OCCASIONNEL STATUTAIRE

DÉPART EN RETRAITE RETROGRADATION FIN D'ENGAGEMENT TEMPORAIRE
 RADIATION TEMPORAIRE PLAFOND DE SOLDE SUSPENSION
 RADIATION PERMANENTE LONGSANS TRAVAIL DÉMISSION (OUI/NO)
 AVANCEMENT D'ÉCHELON RETOUR AU TRAVAIL ACTIVATE
 AVANCEMENT ACCÉLÉRÉ D'ÉCHELON DÉTACHÉMENT REJOINT ON
 AVANCEMENT DE CLASSE DÉTACHÉMENT DÉCÈS

TRAIEMENT ANTÉRIEUR : \$ _____

TRAIEMENT RECOMMANDÉ : \$ _____

SUPPLÉMENT RÉGIONAL : \$ _____

SUPPLÉMENT RÉGIONAL : \$ _____

LISTE D'ÉLIGIBILITÉ NUMÉRO : _____

U.T. NUMÉRO : _____

A.C. NUMÉRO : _____

ENTRÉE EN FONCTION : _____

DATE EFFETIVE : _____

EN RÉPLACEMENT DE : _____

SUPPLÉMENT : _____

LA DIRECTION DU PERSONNEL

Dans le même ordre d'idées, à la suite d'une remarque faite par le candidat, certains commentaires du jury peuvent donner l'impression d'une opinion défavorable à son égard. De tels commentaires peuvent nuire au candidat et le gêner dans l'expression de ses opinions ou de ses idées, tout en le plaçant sur la défensive; ce qui, en définitive, diminue la valeur de l'entrevue. Par exemple: « Ceci n'est pas un motif suffisant pour quitter un emploi, n'est-ce pas? »

- e) éviter de poser des questions auxquelles le candidat a déjà répondu clairement dans sa formule « demande d'emploi »;
- f) éliminer les questions qui ne sont pas pertinentes à l'objet de l'examen: « Que pensez-vous de la partie de hockey d'hier soir? »

Certaines écoles de pensées sont d'avis que des questions de ce genre peuvent aider à établir un climat favorable au début de l'entrevue, à détendre le candidat pour ensuite entrer graduellement dans le vif des sujets à traiter. Cependant, pour la plupart des candidats, cette approche retarde inévitablement la conversation importante sur l'emploi postulé et peut en fait, accroître les sentiments d'appréhension naturels chez le candidat au lieu de les amoindrir. Sa réaction intérieure pourrait être celle-ci: « Attaquons donc le sujet immédiatement, cet état de « suspense » m'énerve à la longue ».

Questions qui évitent les embûches, amènent des réponses franches et directes.

Il s'agit ici de questions simples qui, de par leur nature, non seulement aident le jury à éviter les erreurs mentionnées ci-avant, mais aussi permettent au candidat d'exprimer librement ses idées et ses sentiments en toute franchise et honnêteté.

Certaines des questions qui suivent sont non-directives et fort simples. Elles permettent donc au candidat de discuter les sujets qui lui sont les plus connus ou qui lui apparaissent être les plus importants. A partir de là, le jury peut diriger l'entrevue dans tous les domaines qui lui semblent justifiés.

Il est certain que l'expérience de travail d'une personne est importante et constitue un point de départ facile et naturel pour l'entrevue. Quelques questions-clés pourraient être du genre de celles qui suivent:

- a) une des choses que nous voulons discuter avec vous aujourd'hui est votre expérience du travail; pourriez-vous nous parler de votre présent emploi?
- b) quelles étaient, selon vous, les responsabilités majeures reliées à votre dernier emploi? A votre emploi actuel?
- c) dans votre dernier emploi, quels étaient les problèmes sur lesquels vous mettiez le plus de temps, et combien de temps était consacré à chacun? Dans votre emploi actuel?
- d) dans votre emploi actuel quelles sont les choses que vous estimez avoir faites particulièrement bien, ou dans lesquelles vous avez obtenu le plus grand succès et pourquoi êtes-vous de cet avis?
- e) quelles sont les choses que vous avez trouvées difficiles à faire dans votre emploi actuel et pourquoi?

L'opinion du candidat sur son emploi

En plus de connaître les tâches et les responsabilités du candidat dans son emploi actuel, il importe de percevoir ses sentiments sur ce qu'il fait. Les réponses que le candidat fournira aux questions qui suivent peuvent être assez révélatrices à ce sujet.

- a) Que pensez-vous de votre travail actuel?
- b) Quels sont les problèmes que vous rencontrez au travail? Lesquels vous ennuient le plus? Qu'est-ce que vous faites pour les résoudre?
- c) Que pensez-vous des progrès que vous avez faits au sein de l'entreprise qui vous emploie?
- d) De quelle façon votre emploi actuel vous a-t-il permis d'assumer de plus grandes responsabilités?
- e) D'après vous, quel a été l'emploi le plus ou le moins productif que vous ayez jamais eu et pourquoi?
- f) Quelle a été la frustration la plus forte ou le désappointement le plus grand que vous avez eu dans votre emploi actuel et pourquoi?
- g) Quelles sont les raisons qui vous ont fait quitter votre dernier emploi? (Dans le cas d'une démission volontaire, chercher toujours à obtenir plus qu'une raison.)
- h) Quelle impression générale avez-vous gardée de la dernière entreprise où vous avez travaillé?
- i) Quelles sont les choses que vous avez aimées plus particulièrement dans votre dernier emploi?
- j) Chaque emploi présente des aspects positifs et négatifs. Quels sont les aspects négatifs de votre dernier emploi?

- k) Croyez-vous que vos progrès sont bien représentatifs de votre habileté et vos aptitudes?
- l) Par ordre d'importance relative, où situez-vous cet emploi parmi tous ceux que vous avez occupés jusqu'à maintenant? Pour quelles raisons?
- m) Combien d'heures par jour une personne devrait-elle, selon vous, consacrer à son travail?

Comment le candidat réagit-il face à autrui ?

Ce qu'éprouve un candidat envers ses collègues de travail et ses supérieurs est un facteur déterminant de réussite dans son emploi. Les questions qui suivent aideront le jury à explorer à fond ce secteur difficile.

- a) Quel genre de personne est votre supérieur ?
- b) Quels sont les points sur lesquels vous et votre supérieur avez déjà été en désaccord ?
- c) À votre avis, où réside la force de votre supérieur ?
- d) Dans quels domaines croyez-vous que votre supérieur aurait pu exceller ?
- e) Quelle est votre opinion sur la façon dont vous-même et vos collègues êtes traités par votre supérieur ?
- f) De quelle façon votre supérieur vous a-t-il aidé à développer davantage vos capacités ?
- g) Quelles sont les choses que votre patron a faites et que vous avez le moins ou le plus aimées ?
- h) À votre avis, comment votre supérieur a-t-il jusqu'à maintenant, noté votre rendement au travail ? Sur quoi basez-vous votre conclusion ?
- i) Que considère-t-il que vous avez réalisé particulièrement bien ? Quelles sont ses principales critiques de votre travail ? Que pensez-vous de ces critiques ?
- j) Avec quel genre de personnes aimez-vous travailler ? Avec quel genre de personnes éprouvez-vous des difficultés à travailler ? Comment avez-vous réussi à travailler avec succès avec ce type de personnalité ?

Les projets de carrière du candidat

Il est nécessaire pour le jury de connaître les projets du candidat concernant ses emplois futurs et ce qu'il cherche à atteindre ou à éviter dans sa carrière. Ici encore, des questions appropriées peuvent vous éclairer sur ces points.

- a) Quels sont les aspects d'un emploi que vous considérez importants et pourquoi ?

- b) Quels sont les aspects d'un emploi que vous voudriez éviter et pourquoi ?
- c) Qu'espérez-vous de votre prochain emploi que ne vous procure pas votre emploi actuel ?
- d) Quel est l'objectif global de votre carrière ? Quelles sont les choses, en dehors du travail, que vous avez réalisées ou que vous projetez faire pour vous permettre d'atteindre cet objectif ?
- e) Quel poste vous attendez-vous d'occuper dans 5 ans ? Dans 10 ans ?
- f) Quelles sont, présentement, vos exigences salariales ? Sur quels critères basez-vous le traitement attendu ? Que considérez-vous être une progression salariale raisonnable au point où vous en êtes présentement ?

Comment le candidat se perçoit-il ?

Il est utile de savoir comment une personne se voit elle-même. Afin d'apprendre le plus possible à ce sujet, le jury pourrait poser des questions comme suit :

- a) Quelle description feriez-vous de vous-même ?
- b) Personnellement, quelles sont vos qualités prédominantes ?
- c) Quel trait de votre personnalité jugeriez-vous utile d'améliorer ?
- d) Y a-t-il des choses que vous faites avec plus d'aisance et de confiance que d'autres ? Quelles sont-elles et pourquoi en est-il ainsi ?
- e) Quelles sont les choses qui vous motivent ?

La technique d'implication

Il y a une autre façon valable de questionner le candidat qui est celle de l'orienter vers une question, sans de fait, la poser. Cette méthode peut être utile pour inciter un candidat à expliciter davantage ou élaborer ce qu'il a déjà dit, sans interrompre la conversation ou écarter le candidat du fil de ses idées par une question à brûle-pourpoint. C'est donc un moyen subtil et neutre de diriger l'entrevue dans des secteurs qui exigent examen plus poussé. Les exemples qui suivent illustrent cette technique

- a) Répétition

Il s'agit de répéter tout simplement quelques-unes des paroles que le candidat peut dire : « C'était un endroit de travail

intéressant. Quelques-uns des dirigeants étaient de la vieille école, mais en définitive, j'ai aimé cette place ». Le membre du jury, désireux d'explorer plus à fond l'attitude du candidat vis-à-vis de ses supérieurs, pourrait facilement l'entraîner à élaborer sur le sujet en répétant : « ... les dirigeants étaient de la vieille école... » et ensuite faire une pause. Naturellement, le candidat enchaînera et explicitera davantage son opinion sur ses supérieurs, « ... oui, ils étaient très sévères, trop sévères même je crois ; je me souviens d'une occasion... ». (Le membre du jury peut à ce moment manifester un signe de compréhension et d'encouragement.)

L'interviewer peut, par des commentaires et des gestes, indiquer une compréhension de ce que le candidat a dit et aussi l'encourager à continuer à parler. De brefs commentaires tels que ceux-ci : « Je vois, ... c'est intéressant... oui, je comprends » en sont de bons exemples. Sont aussi efficaces, des gestes tels qu'un hochement de la tête ou un sourire. Il importe que ces commentaires et gestes demeurent et ne fournissent aucun indice sur la réaction du membre du jury aux propos du candidat. Le membre du jury indique qu'il a compris et non qu'il est d'accord ou pas. De brefs commentaires tels que : « Dites m'en plus à ce sujet... quelle était votre impression de... qu'est-ce que vous en pensez ? » peuvent aussi encourager le candidat à participer davantage à l'entretien. Afin de rendre ces questions plus efficaces, le ton de la voix approprié, le geste ou l'expression du visage peuvent appuyer la phrase qui incite le candidat à continuer à parler plutôt que le porter à demeurer sur la défensive, ou à croire que son exposé est contesté.

b) La pause ou la question implicite :

Il est assez surprenant de constater que le silence joue un rôle durant l'entrevue. Plusieurs interviewers sont d'avis que le silence est redoutable et doit être évité à tout prix. Dès que le candidat cesse de parler, les interviewers ressentent un certain malaise qui les porte à intervenir, à la hâte, par des questions ou des commentaires. Au contraire, une courte pause peut devenir un instrument utile dans les mains d'un interviewer expérimenté. Ainsi, ce dernier n'est pas pressé de parler et, de ce fait, n'assume pas seul la responsabilité du progrès de la conversation durant l'entrevue.

Une pause intentionnelle faite par un membre du jury peut signifier au candidat qu'il est désirable d'élaborer un peu plus son exposé. Ce dernier constate aussitôt qu'on s'attend à ce qu'il continue et que le jury est intéressé à en savoir plus. La pause peut aussi permettre au candidat de

mieux rassembler ses idées et de réfléchir à ce qu'il va dire avant de parler. Des questions bien posées nécessitent du candidat suffisamment de temps et d'effort requis pour y répondre.

La pause fait beaucoup pour créer et maintenir l'atmosphère sereine et détendue qu'il faut retrouver lorsqu'on écoute l'expression des idées et des sentiments personnels d'un autre individu. La plupart des renseignements les plus révélateurs au jury arriveront après une courte pause.

Afin d'éviter qu'une pause enrichissante se transforme en un silence embarrasant, l'interviewer doit être très alerte à déceler le moment où le candidat semble avoir terminé d'exprimer ses idées. Ici, le ton de la voix et l'expression du visage du candidat peuvent devenir des indices guidant le jury sur le choix du prochain sujet.

En conclusion

En résumant les idées et les sentiments du candidat, l'interviewer démontre encore qu'il comprend bien ce que le candidat a dit. Il ne devrait y avoir aucune évidence d'acceptation ou de rejet des renseignements, mais seulement de compréhension. Cette façon de résumer commencerait ainsi : « Vous croyez que... vous aimeriez... vous pensez... ». Une telle technique non seulement assure que chacun comprend son interlocuteur, mais elle permet au candidat de faire une certaine introspection et peut l'encourager facilement à creuser dans ses propres ressources et mieux rendre l'expression de ses opinions.

Les commentaires et les questions abordés dans ce texte constituent une partie intégrale de l'entrevue. La caractéristique de l'interviewer professionnel est de les utiliser à bon escient. À mesure que l'interviewer améliore ses techniques, il se rendra compte que le temps qu'il a consacré à l'entrevue lui rapportera des dividendes et il aura la satisfaction personnelle de savoir que son travail de sélection a été bien fait.

Québec, le 27 mai 1968.

Annexe B

Circulaire de la Commission de la fonction publique à l'intention des directeurs de personnel concernant la tenue des concours d'avancement de classe chez les fonctionnaires.

Les employés, pour obtenir de l'avancement de classe, doivent d'abord établir leur compétence en participant à un concours. Cette obligation découle de la Loi de la fonction publique et des règlements de la Commission concernant la classification du personnel approuvés par le lieutenant-gouverneur en conseil.

La présente directive a pour but de vous indiquer les modalités à suivre pour la tenue des concours d'avancement de classe. Elle a été conçue de manière à laisser le plus d'autonomie d'action possible aux ministères en tenant compte évidemment du cadre législatif actuel ainsi que des commentaires que la Commission a reçus de différentes sources après la première expérience.

1. Délégation des concours

L'expérience du travail étant, pensons-nous, la meilleure épreuve de compétence, la Commission estime qu'il est réaliste de laisser à la direction de chaque ministère ou organisme le soin de recommander lesquels de leurs employés admissibles aux concours devraient être déclarés éligibles à l'avancement.

Néanmoins la Commission tient à conserver encore, pour différents motifs, l'initiative des concours de promotion.

2. Périodicité des concours d'avancement de classe

La périodicité des séances d'examen d'avancement de classe doit être établie selon les besoins de chaque ministère ou organisme, compte tenu des effectifs autorisés. C'est donc dire qu'un ministère peut décider de ne pas tenir de séance d'examen au cours d'une année. Dans d'autres cas, peut-être y aura-t-il lieu de procéder à deux examens annuels

dans un ou plusieurs corps seulement ou bien à une seule classe d'un corps. À titre d'exemple, il peut arriver qu'un ministère ne prévoit pas avoir de postes de secrétaire à pourvoir à brève échéance alors qu'il existe des besoins dans la classe de sténo-secrétaire. Ainsi donc la séance d'examen pourra être tenue à ce niveau seulement. En résumé, on peut déduire de ce qui précède un principe d'action fort simple. Pour décider s'il y a lieu de tenir un concours d'avancement il faut considérer les postes à pourvoir et le nombre de personnes déclarées éligibles à la suite de la séance d'examen précédente.

3. Publication des avis de concours

Chaque ministère conçoit et affiche lui-même les avis de concours requis en leur donnant la forme et le style qui lui conviennent. Il importe cependant de s'assurer que tous les employés concernés soient informés du délai fixé pour poser leur candidature. Il faut indiquer dans les avis de concours la nature des postes à pourvoir, le lieu du travail ainsi que les exigences particulières à chaque poste. Dans certaines circonstances, un directeur de personnel choisira peut-être d'adresser à chaque personne admissible une invitation personnelle.

4. Admissibilité aux concours

Pour être admis à un concours, un employé doit avoir atteint dans sa classe l'échelon qui d'après le règlement le rend admissible à une classe supérieure. En ce qui concerne les employés qui ne sont pas encore permanents, prière de se référer, sous le titre numéro 8, à l'autre condition qui y est énoncée.

Les employés des cabinets ministériels, du cabinet du lieutenant-gouverneur et du cabinet du chef de l'Opposition n'ont pas à participer aux concours d'avancement. La Commission donnera suite aux recommandations écrites de chaque ministre concerné pourvu qu'elles soient conformes aux règlements.

5. Inscription aux concours

La Commission met à votre usage un nouvel imprimé (formule numéro CFP-98 [1] qui sera utilisé non seulement pour l'inscription des candidats aux concours d'avancement

cement de classe mais également pour l'inscription aux concours de promotion.

6. Formation des jurys

En principe il faut former autant de jurys qu'il y a de concours. Si vous jugez plus opportun de charger un jury de plus d'un concours vous devez le faire en considérant la similitude des attributions de chaque corps. Aucun notateur ne doit être membre d'un jury d'examen auquel participe un employé qu'il a noté.

Tous les jurys doivent être formés de trois membres. Sur l'imprimé servant à la formation des jurys (formule numéro CFP-96 [1]) la Commission vous demande de proposer quatre noms au cas où un des membres du jury ne serait plus, à un moment donné, capable de remplir sa tâche. Pour le choix des membres des jurys on doit tenir compte surtout des qualités personnelles des individus et non pas seulement du niveau de leurs fonctions. La formule dite « formation du jury » doit être remplie en deux exemplaires. L'original est conservé à la Commission et la copie vous est retournée après l'acceptation du jury par la Commission ou un de ses représentants.

7. Examens écrits

Si vous jugez que les candidats à certaines classes doivent être soumis à des épreuves écrites, vous obtiendrez très spontanément la collaboration de la direction du recrutement et de la sélection dans l'élaboration de ces épreuves.

8. Notation des candidats

Les fiches de notation que la Commission a mises à votre disposition ont subi à l'usage des transformations parfois radicales. Devant cette situation la Commission laisse à chaque ministère le choix de la fiche de notation qu'il estime le mieux convenir à ses besoins puisque tous les concours sont ministériels. Toutefois l'usage de la notation n'est pas facultatif. La notation est au contraire un des éléments nécessaires pour la sélection des candidats. Eventuellement il faudra doter la notation une fonction beaucoup plus large que celle qu'elle a maintenant.

Dans le cas des nouveaux employés, pour être valide, la notation doit porter sur une période d'emploi d'au moins

six mois ou d'un an suivant les corps. Cela découle logiquement de la durée requise du stage pour accéder à la permanence. Certes il est possible dans certains cas de se former une opinion convenable de la valeur professionnelle d'un employé après quelques mois de service seulement, mais il faut s'en tenir aux règlements. C'est donc dire que pour être admis à un concours d'avancement de classe un employé doit satisfaire à deux conditions : avoir atteint l'échelon requis et avoir terminé sa période de stage.

Le cas des employés qui ont accédé à la permanence depuis un certain temps doit être traité de manière quelque peu différente. Pour eux la notation doit porter sur une période d'emploi d'un an.

Les personnes que l'on recommandera à l'avancement sont celles qui offrent les meilleures garanties de succès dans la classe d'emploi à laquelle elles désirent accéder. L'avancement ne doit donc pas être conçu comme la récompense des services rendus. La qualité du travail d'un groupe d'employés appartenant à la même classe d'un corps peut être excellente, mais cela ne signifie pas qu'ils doivent tous bénéficier de l'avancement en raison de ce seul motif. Lorsqu'un notateur recommande quelqu'un à l'avancement il exprime implicitement l'opinion que la qualité actuelle du travail de cet employé offre des garanties sûres de son succès ultérieur dans un emploi d'une classe supérieure.

Il est tout aussi important de bien apprécier la valeur potentielle d'un candidat. Parmi des employés dont le rendement au travail est au-dessus de la moyenne il est plausible qu'un certain nombre puissent avoir atteint leur limite. C'est ce que le jury doit s'appliquer à découvrir.

Au cours de l'année précédant son admission à un concours, un employé a pu travailler sous la direction de plus d'un supérieur immédiat. Chacune des personnes ayant dirigé le travail de cet employé doit produire un rapport de notation pour la période de temps pendant laquelle elle a eu cet employé sous sa direction. Il appartiendra au jury de faire la synthèse de toutes les opinions émises au sujet du candidat en question.

Sur réception de « l'inscription » d'un employé à un concours d'avancement, le directeur du personnel fait parvenir « l'inscription au concours » et une « fiche de notation » au supérieur immédiat de l'employé concerné. N'oubliez pas de fixer un délai aux notateurs pour remplir la fiche de notation.

9. Rôle des jurys

Les jurys ont pour rôle d'évaluer la compétence des candidats en fonction des attributions de la classe qu'ils postulent. Ils doivent donc exploiter tous les éléments sur lesquels leur jugement est fondé afin de motiver clairement leurs recommandations. Les jurys établissent pour chaque classe le rang des candidats qu'ils recommandent à l'avancement.

Les situations où il y a contradiction entre le point de vue de l'employé et l'opinion émise à son sujet par ses supérieurs hiérarchiques doivent être tirées au clair. Dans ce cas il est indispensable que le jury ait aussi un entretien avec le supérieur immédiat de l'employé.

Un jury doit procéder de la même manière chaque fois que son opinion sur la valeur professionnelle d'un candidat ne concorde pas exactement avec le contenu de la notation de cet employé. Dans une situation comme dans l'autre, le jury doit exiger du notateur qu'il motive son appréciation du candidat.

Il est important que le jury sache qu'il a pour mandat de recommander à la Commission les meilleures candidatures compte tenu des qualités minima requises et du nombre de postes à pourvoir dans chaque classe. Vous éviterez ainsi de voir votre action gênée ultérieurement par des listes permanentes d'éligibilité trop longues qui pourraient vous empêcher de renouveler périodiquement la qualité de votre personnel éligible par l'apport de nouveaux candidats.

Pour mettre dans l'ambiance les membres de vos jurys nous vous demandons de remettre à chacun une copie intégrale de la présente directive. En plus nous avons pensé mettre à la disposition de ces personnes un « guide de l'interviewer ». Il s'agit de la traduction d'un article de revue américaine. Ce guide ne peut évidemment pas être complet pour la formation d'interviewers professionnels. Il vise tout simplement à aider les personnes dont l'entrevue n'est pas le métier à éviter les erreurs les plus fréquentes. Vous constaterez que le guide a été conçu pour servir d'abord à l'entrevue d'embauche. A part quelques points très précis il peut être utilisé tel quel à l'entrevue pour fin d'avancement.

10. Établissement des listes permanentes d'éligibilité

Les listes d'éligibilité sont préparées par les directeurs de personnel et elles sont toutes ministérielles.

Il n'y a pas lieu de procéder autrement d'ici à ce que la Commission reçoive des recommandations prises en application de l'article 17.04 de la convention collective de travail des fonctionnaires.

Toutes listes d'éligibilité émises à la suite de la tenue des concours d'avancement demeurent valides jusqu'à ce que le dernier employé inscrit ait été effectivement promu.

11. Rapport du directeur du personnel

À titre de coordonnateur du travail de tous les jurys à l'œuvre dans son ministère, le directeur du personnel seul est chargé de faire rapport à la Commission à ce sujet.

Son rapport (formule numéro CFP-54) doit être accompagné des documents suivants :

- a) les listes d'éligibilité en cinq copies pour chaque classe dans chacun des corps s'il y a lieu ;
- b) toutes les fiches de notation, d'inscription ainsi que tous les rapports du jury favorables ou défavorables aux candidats.

Le directeur du personnel peut faire parvenir séparément à la Commission son rapport dès qu'un jury a terminé son travail.

Sur réception des listes d'éligibilité approuvées par la Commission, le directeur du personnel fait parvenir à chaque candidat une lettre l'informant s'il a été reçu ou non. On trouvera en annexe de modèle de lettre qui devra servir à cette fin.

12. Avis d'affectation ou de changement de situation

La Commission a conçu une fiche dite « avis d'affectation ou de changement de situation » (formule numéro CFP-97 [1]) qu'elle met à la disposition des ministères qui n'ont pas déjà à leur usage un tel imprimé. En plus d'être utile à d'autres fins, ce nouvel imprimé servira pour signifier à la Commission tous les changements qui surviennent dans le statut d'un employé.

La Commission pourra ainsi tenir compte des nominations, de l'avancement, des promotions, des mutations et des départs en regard de l'effectif et organiser le recrutement en conséquence.

13. Contestation du résultat d'un concours

Cette directive n'a pas d'autre but que d'établir un certain nombre de règles fondamentales en matière d'avancement de classe et de mettre en usage quelques procédés administratifs complémentaires.

Plusieurs aspects de la question ont été intentionnellement passés sous silence afin de restreindre le moins possible le libre exercice du jugement des gestionnaires du personnel. On ne peut, dans un document de cette nature, prévoir une solution à toutes les situations qui peuvent exister dans quarante organismes distincts. La Commission a le souci de respecter le style propre à chacun tout en s'assurant cependant que la règle du jeu est la même pour tous les employés du Gouvernement.

Le système préconisé par la Commission dans cette directive ne prévoit pas d'appel des recommandations des jurys. Cela tient à des motifs qu'il vous faudra expliquer aux personnes qui contesteront dans leur cas le résultat d'un concours. Nous reconnaissons que plusieurs des éléments sur lesquels on peut se fonder pour recommander quelqu'un à l'avancement sont difficiles à apprécier. Pour décider s'il y a lieu ou non de recommander l'éligibilité à l'avancement d'un candidat, son rendement général au travail est certes un facteur qui doit avoir du poids. C'est là la raison qui explique l'existence d'un système de notation. Toutefois l'évolution de la carrière d'un fonctionnaire ne peut pas dépendre du seul jugement de son supérieur immédiat. Cela pourrait être dans certains cas ou bien préjudiciable aux employés ou bien nuisible à l'efficacité de l'Administration. Les jurys doivent leur existence, entre autres, au souci d'assurer, dans l'intérêt général, de meilleures garanties d'objectivité et d'impartialité. Cette méthode a bien sûr ses limites : personne ne dispose de moyens offrant une validité indiscutable pour prendre la mesure de tous les éléments intangibles dont ils faut faire l'appréciation.

Cette circulaire remplace la directive du 6 juillet 1967.

La circulaire contient le même texte à l'intention des membres d'un jury — concours de recrutement que celui de l'annexe A concernant les concours d'avancement de classe chez les professionnels.

La Commission de la fonction publique
du Québec.

Québec, le 14 mars 1969.

58

Outbec, le

M

Lors de votre participation au récent concours d'avancement de classe dans le corps des, le jury avait pour mandat de recommander à la Commission les meilleurs candidats, en tenant compte de leur rendement au travail. Comme votre candidature n'était pas une de celles-là, il n'a pas été possible au jury de recommander votre avancement.

Cette décision ne concerne que le présent concours et n'affecte en rien votre candidature à tout autre concours auquel vous êtes admissibles de vous inscrire.

Pour tout renseignements supplémentaires, veuillez communiquer avec votre service de personnel.

Le directeur du personnel.

POUR L'EMPLOI DE QUÉBEC
INSCRIPTION À UN CONCOURS D'AVANCEMENT DE CLASSE
OU DE PROMOTION

CONCOURS NUMÉRO: _____

AU DIRECTEUR DU PERSONNEL _____

VEUILLEZ INSCRIRE VOTRE SIGNATURE AU CONCOURS
D'AVANCEMENT DANS LE COLONNÉ:

NOM ET PRÉNOM (EN LETTRES MAJUSCULES): _____

DATE DE NAISSANCE: _____

ADRESSE DOMICILIAIRE: _____

LIEU DE TRAVAIL: NOM DU MINISTÈRE ET ADRÈSSE: _____

DATE D'ENTRÉE EN FONCTION: _____

CLASSIFICATION ACTUELLE, LOGRANS, CLASSE, ÉCHELON: _____

NOM ET FONCTION DU SUPÉRIEUR IMMÉDIAT: _____

DATE: _____

CHIFFRE: _____

SIGNATURE

FORMATION DU JURY CHARGÉ D'UN CONCOURS D'AVANCEMENT OU DE PROMOTION

LOGRANS: _____

MINISTÈRE: _____

MEMBRES DU JURY SUGGÉRÉS: INSCRIRE LE NOM DE LA PERSONNE QUE VOUS SOUHAITEZ INVITER
DANS LE COLONNÉ:

1. NOM ET PRÉNOM: _____ FONCTION: _____

2. _____

3. _____

4. _____

RECOMMANDÉ PAR: _____

PRÉSIDENT DU PERSONNEL: _____

SOUS-CHIEF: _____

DATE: _____

DATE: _____

ACCEPTÉ PAR LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE, PAR DÉLÉGATION:

LE DIRECTEUR DU RECRUTEMENT ET DE LA SÉLECTION: _____

DATE: _____

CHIFFRE: _____

RAPPORT DU DIRECTEUR DU PERSONNEL - CONCOURS D'AVANCEMENT

MINISTÈRE: _____

CONCOURS D'AVANCEMENT DANS LE CORPS DES: _____

DATE: _____

NOTE: UNE LISTE D'ÉLIGIBILITÉ EN TROIS COPIES À ÊTRE APPUYÉE PAR LA COMMISSION EST REQUISE POUR CHAQUE CLASSE. VOUS DEVEZ JOINDRE À CHAQUE COPIE LA LISTE D'ÉLIGIBILITÉ.

COMMENTAIRES ET RECOMMANDATIONS:

A) NOM DE LA CLASSE	NOMBRE DE CANDIDATS AU CONCOURS	NOMBRE DE CANDIDATS RECOMMANDÉS À L'AVANCEMENT A POURVOIR
B) NOM DE LA CLASSE	NOMBRE DE CANDIDATS AU CONCOURS	NOMBRE DE CANDIDATS RECOMMANDÉS À L'AVANCEMENT A POURVOIR
C) NOM DE LA CLASSE	NOMBRE DE CANDIDATS AU CONCOURS	NOMBRE DE CANDIDATS RECOMMANDÉS À L'AVANCEMENT A POURVOIR
D) NOM DE LA CLASSE	NOMBRE DE CANDIDATS AU CONCOURS	NOMBRE DE CANDIDATS RECOMMANDÉS À L'AVANCEMENT A POURVOIR
E) NOM DE LA CLASSE	NOMBRE DE CANDIDATS AU CONCOURS	NOMBRE DE CANDIDATS RECOMMANDÉS À L'AVANCEMENT A POURVOIR

SOUS-MINISTRE DU BUDGET

AVIS D'AFFECTATION OU DE CHANGEMENT DE SITUATION

QUÉBEC, LE _____ 19____

MINISTÈRE: _____

NOM DE L'EMPLOYÉ: _____

NUMÉRO D'ASSURANCE SOCIALE: _____

TITRE DE CLASSEMENT: _____

CLASSE D'EMPLOI: _____

DATE DE SÉLECTION: _____

SYNDICAT: _____

OU: NON OUI

UNITÉ DE NEGOCIATION: _____

EMBAUSSE: INTÉRESSÉ NON

NOMINATION STAGIAIRE INTÉRESSÉ NON
 NOMINATION TEMPORAIRE PRÉVU DE LOI SUSPENSION
 NOMINATION PERMANENTE COMÉDÉ sans traitement DÉMISSION MOTIVÉE
 AVANCEMENT D'ÉCHELON RETOUR AU TRAVAIL RETRAITE
 AVANCEMENT ACCÈS À L'ÉCHELON MUTATION MINISTÉRIELLE RÉAFFECTATION
 AVANCEMENT DE CLASSE MUTATION DÉCÈS

TRAITEMENT ACTUEL: _____

TRAITEMENT RECOMMANDÉ: _____

SUPPLÉMENT RÉGIONAL: _____

DU: _____

À: _____

DATE EFFECTIVE: _____

REMARQUES: _____

LE DIRECTEUR DU PERSONNEL

Annexe C

Circulaire de la Commission de la fonction publique concernant l'avancement de classe d'emploi chez le personnel ouvrier.

Pour obtenir de l'avancement de classe d'emploi le personnel ouvrier doit, comme les autres catégories d'employés, établir sa compétence en se soumettant à un examen d'avancement. Cette obligation découle de la Loi de la fonction publique et du règlement de la Commission concernant le personnel ouvrier, approuvé par le Lieutenant-gouverneur en conseil.

Quelques ministères ont déjà pris l'initiative de régler eux-mêmes les problèmes d'avancement les plus urgents qui se posaient. Afin de rendre systématiquement les méthodes de sélection des candidats à l'avancement la Commission émet à titre expérimental la présente circulaire. Son contenu établit les modalités préliminaires des examens d'avancement de classe.

Puisqu'il s'agit de la première expérience de cette envergure les interventions de la Commission seront plus sensibles que dans le cas des autres groupes d'employés.

La Commission s'efforce de maintenir une attitude pragmatique face aux problèmes à résoudre en respectant les opinions dont on veut bien lui faire part. Mais elle doit aussi s'assurer que les droits et les prérogatives de chaque partie sont respectés.

1. Périodicité des examens d'avancement

La périodicité des séances d'examen d'avancement de classe est fixée suivant les besoins de chaque ministère ou organisme. Il peut donc arriver qu'un ministère décide de ne pas tenir d'examen pendant une période assez prolongée. Dans d'autres cas, peut-être y aura-t-il lieu de tenir plus d'une séance d'examen par année dans un ou plusieurs groupes d'occupations.

Pour la première expérience cependant la Commission pense qu'il s'impose de faire le point et d'examiner l'ensemble de la situation. Cette fois-ci, les besoins à court terme

ne devraient donc pas avoir trop de poids. L'expérience sera sans doute aussi fort utile pour mettre en lumière les changements que l'on devra faire subir à la classification.

De plus les griefs qui peuvent surgir à cause du droit créé par l'article 15.04 de la convention collective doivent recevoir une solution convenant à toutes les parties concernées.

L'opération à mettre en œuvre peut aussi être conçue comme un moyen de faire l'inventaire des capacités actuelles et virtuelles du personnel ouvrier.

2. Publication des avis d'examen

Chaque organisme conçoit et affiche lui-même les avis d'examen convenant à ses besoins. À titre de suggestion vous trouverez ci-joint un exemple qui contient les éléments à mettre en évidence dans l'avis.

3. Conditions générales d'admissibilité aux examens

— détenir la permanence ou être un employé régulier au sens de l'article 1.01, alinéa e) de la convention collective de travail — unité ouvriers;

— satisfaire aux normes de qualification de la classe d'emploi postulée;

— inscrire sa candidature au bureau de la direction du personnel de son ministère en utilisant la fiche à cet usage.

Pour simplifier la tenue des examens nous avons partagé les classes d'emploi en deux grandes catégories: les classes d'emploi « spécialisé » et les classes d'emploi « non spécialisé ».

La première catégorie contient les classes d'emploi dont l'exercice requiert sur le marché du travail une carte de compétence, un certificat ou un permis. Les permis de travail sont émis par des organismes gouvernementaux bien connus.

La deuxième catégorie comprend toutes les autres classes d'emploi qu'on peut exercer sans détenir un permis officiel de travail.

Vous trouverez en appendice la liste des classes d'emploi de chacune des catégories.

4. Examens

Les épreuves auxquelles seront soumis les candidats seront de différente nature.

Les candidats de la première catégorie auront à subir une épreuve pratique de compétence professionnelle, un examen d'aptitude physique et un entretien avec un jury d'avancement.

Les candidats de la seconde catégorie n'auront pas à subir d'épreuve pratique de compétence mais devront se soumettre à un examen d'aptitude physique. Suivant le nombre de candidats, la Commission décidera s'il y aura un entretien avec un jury.

Dans l'un et l'autre cas cependant les supérieurs immédiats des candidats devront remplir une fiche individuelle de notation.

Les épreuves pratiques de compétence professionnelle seront préparées par des équipes formées chacune d'au moins trois examinateurs. Il se peut que la Commission fasse aussi appel à des personnes de l'extérieur de la fonction publique pour collaborer à cette tâche. Il y aura une équipe d'examineurs dans chacune des sections suivantes de la classification: (Voir l'article 6 du règlement concernant les ouvriers)

- construction;
- montage, fonctionnement et entretien des installations de service;
- voirie et construction lourde;
- entretien mécanique des moteurs et de l'outillage;
- transport, contrôle de la circulation et entreposage;
- entretien mécanique des instruments de précision;
- aménagement, conservation et exploitation des ressources naturelles;
- gîte et restauration.

5. Inscription

Pour inscrire leur candidature, les personnes intéressées doivent procéder de la manière suivante:

- remplir la fiche d'inscription (formule CFP-109 [1]);
- remplir le questionnaire *demande d'emploi* (formule CFP-7);

66

- joindre aux documents précédents une photocopie de cartes de compétence, de certificat ou de permis s'il y a lieu.

6. Notation

Chaque candidat doit être noté au moyen de la fiche ci-jointe.

Il s'agit d'un nouvel instrument de sélection dont il faudra contrôler la validité par des études ultérieures. Vos observations et vos commentaires seront d'une grande utilité.

7. Formation et rôle des jurys d'avancement

Il y aura huit jurys, i.e. un par section de la classification, de trois membres chacun. Quelques jurys seront ministériels du fait que certains emplois ne se retrouvent que dans un seul organisme.

La Commission vous demande de lui faire parvenir le plus tôt possible le nom de toutes les personnes que vous souhaitez voir participer à un jury. Vos suggestions doivent aussi contenir les renseignements suivants: fonction, lieu du travail, numéro de téléphone de chaque personne suggérée et à quel jury vous souhaitez la voir participer.

Aucun notateur ne peut participer à un jury qui doit examiner la candidature d'un employé qu'il a noté.

Fondamentalement le rôle des jurys consistera à faire la synthèse des renseignements contenus au dossier de chaque candidat. Un jury doit exploiter tous les éléments sur lesquels il fonde son jugement afin de motiver clairement ses recommandations. Les jurys devront remplir un rapport individuel d'appréciation que vous trouverez en appendice.

Les jurys auront donc pour tâche de:

- déterminer si les candidats satisfont aux conditions d'admissibilité;
- étudier et pondérer les rapports de notation;
- prendre connaissance du résultat des épreuves pratiques de compétence professionnelle;
- se rendre, lorsque c'est utile, observer le candidat dans son milieu de travail;
- prendre note des conclusions de l'examen d'aptitude physique;
- avoir un entretien avec chacun des candidats de la première catégorie;

67

Liste des classes d'emploi « spécialisé »

Code

A-11	Menuisier cl-1
A-12	Menuisier cl-2
A-13	Couvreur de parquets
A-14	Menuisier d'atelier cl-1
A-15	Menuisier d'atelier cl-2
A-17	Rembourseur
A-21	Peintre cl-1
A-22	Peintre cl-2
A-31	Plâtrier cl-1
A-32	Plâtrier cl-2
A-33	Briqueleur-maçon cl-1
A-34	Briqueleur-maçon cl-2
A-41	Ferblantier-couvreur cl-1
A-42	Ferblantier-couvreur cl-2
A-X1	Ouvrier d'entretien général
B-21	Frigoriste
B-22	Mécanicien en réfrigération
B-31	Mécanicien en plomberie-chauffage cl-1
B-32	Mécanicien en plomberie-chauffage cl-2
B-41	Électricien cl-1
B-42	Électricien cl-2
B-51	Mécanicien d'ascenseurs
B-X1	Calorifugeur
C-11	Conducteur d'équipement mobile cl-1
C-12	Conducteur d'équipement mobile cl-2
C-13	Aspirant-conducteur d'équipement mobile
C-33	Dynamiteur
D-11	Mécanicien cl-1 (mécanique véhicules-moteurs)
D-12	Mécanicien cl-2
D-21	Machiniste cl-1 (ajustage et construction mécanique)
D-22	Machiniste cl-2
D-31	Forgeron-soudeur
D-32	Soudeur
D-41	Débosseur-peintre cl-1
D-42	Débosseur-peintre cl-2
D-51	Préposé au service (garage)
E-11	Conducteur de véhicules lourds cl-1
E-12	Conducteur de véhicules lourds cl-2
E-13	Conducteur de véhicules légers
F-21	Horloger-réparateur
F-31	Mécanicien-réparateur de machines de bureau cl-1

— avoir un entretien avec le notateur d'un candidat lorsque l'appréciation du jury sur ce dernier ne concorde pas avec celle du supérieur immédiat de l'employé. Il s'impose de tirer ces situations au clair afin que les recommandations faites à la Commission ne soient pas équivoques.

8. Tâches du bureau de la direction du personnel

- Publier les avis d'examen ;
- accuser réception des candidatures ;
- faire parvenir au supérieur immédiat de chaque candidat une fiche de notation qu'il doit remplir et vous retourner sans délai ;
- transmettre ces documents au coordonnateur de l'avancement et de la promotion à la Commission.

Après cela, des agents de la Commission participeront aux autres étapes jusqu'à la fin de l'opération.

9. Établissement des listes d'éligibilité

Les listes d'éligibilité seront établies par classe d'emploi et par ministère.

Il en sera ainsi aussi longtemps que, en application de l'article 17.10 de la convention collective, les parties n'auront pas fait de recommandation pour déterminer des zones de promotion plus restreintes.

Pour arriver à déterminer avec réalisme des zones de promotion il faudra probablement procéder de manière empirique. Après l'opération *débattement* que vise à réaliser la présente circulaire, il sera peut-être utile d'organiser des séances d'examen accessibles seulement aux individus travaillant dans une unité administrative déterminée. Les listes d'éligibilité pourront ainsi être restreintes à une unité administrative centrale ou locale.

La Commission de la fonction publique du Québec.

Québec, le 29 septembre 1969.

F-32 Mécanicien-réparateur de machines de bureau
cl-2
F-33 Mécanicien d'entretien de machines de bureau

Code

G-11 Fermier
G-12 Homme de ferme
G-13 Maître-jardinier
G-14 Jardinier
G-31 Pisciculteur
G-32 Éleveur de poissons
G-33 Soigneur d'animaux (zoo)
G-34 Gardien d'animaux (zoo)
G-41 Maître soudeur
G-42 Aspirant maître-soudeur
G-45 Gardien principal de barrage
G-46 Gardien de barrage
H-11 1^{er} cuisinier
H-12 2^e cuisinier
H-13 3^e cuisinier
H-14 Cuisinier d'institution cl-1
H-15 Cuisinier d'institution cl-2
H-16 Aspirant-cuisinier (institution)
H-17 Cuisinier de camp cl-1
H-18 Cuisinier de camp cl-2
H-21 Boucher-charcutier
H-22 Boucher
H-23 Pâtissier cl-1
H-24 Pâtissier cl-2
X-11 Opérateur chef d'équipe d'usine de traitement des
eaux
X-12 Opérateur d'usine de traitement des eaux

Liste des classes d'emploi « non spécialisé »

Code

A-16 Aide-menuisier d'atelier
A-25 Aide-maçon
B-23 Homme de service (appareils et accessoires)
B-52 Aide-mécanicien d'ascenseurs
B-X2 Aide-plombier (classe d'extinction)
B-X3 Aide-électricien (classe d'extinction)
C-31 Chef d'équipe de voirie
C-32 Ouvrier de voirie
C-34 Rateleur
D-52 Aide de garage
E-21 Préposé au matériel
E-22 Manutentionnaire
E-31 Apprêteur (signalisation)
E-32 Conducteur de machine (signalisation)
E-33 Journalier d'usine (signalisation)
E-41 Conducteur de bac
F-11 Serrurier
G-21 Aide-forestier
G-22 Garde-feu
G-23 Gardien de territoire
G-24 Bûcheron
G-35 Trappeur
G-43 Conducteur de foreuse rotative
G-44 Echantillonneur
G-X1 Ouvrier d'expédition
H-19 Aide général de cuisine
H-31 Hôtesse de table
H-32 Sommelier
H-33 Barman
H-34 Serveur/serveuse de table
H-41 Femme de chambre
H-42 Buandière principale
H-43 Préposée à la buanderie
H-51 Guide (de chasse et de pêche)
H-X1 Chasseur (*bell-boy*)
I-11 Concierge
I-12 Conducteur d'ascenseur
I-13 Portier
I-14 Veilleur de nuit
I-21 Gardien (surveillance de la propriété)
I-31 Nettoyeur-laveur
I-32 Laveur de vitres
I-33 Aide domestique
X-31 Journalier

INSCRIPTION AU CONCOURS D'AVANCEMENT DE CLASSE - PERSONNEL OUVRIER

A. D'après le personnel

Veuillez inscrire le nom du candidat à l'emploi d'avancement dans la description (voir le tableau de la description) et la classe correspondante.

Nom de famille _____ Prénom _____

Matr. No. _____

Classe actuelle _____

Classe proposée _____

Date de la proposition _____

Signature _____

Poste _____

Division _____

Service _____

Section _____

Si fonctionnaire _____

Date _____

Signature du candidat _____

UN.S D'AVANCEMENT

Océaner la proposition ou être un employé régulier et sans de l'article 101 de la convention collective de travail - un des suivants:

- satisfait aux normes de qualification de la classe d'emploi proposée, celles que définissent les règlements de la Commission de la Fonction Publique, en date du 1er janvier 1957, sous le numéro 188 du 31 janvier 1957;
- remplir le questionnaire "demande d'emploi";
- remplir une fiche "inscription au concours".

NOTATION

La valeur professionnelle de chaque candidat sera notée par son supérieur immédiat à l'aide d'une fiche conque à cette fin.

NATURE DES EXAMENS

- Épreuve pratique de compétence professionnelle - seuls les candidats à une classe d'emploi dont l'exercice requiert sur le marché du travail une qualification professionnelle ou un permis ou un autre titre sont admis à subir cet examen;
- Examens d'aptitude physique;
- entretien avec le jury d'avancement.

LISTES D'ADMISSIBILITE

Le nom des candidats qui réussissent les examens sera inscrit sur la liste d'admissibilité établie par le jury d'emploi, sur les listes d'admissibilité maintenues à jour.

ECHÉANCE DE L'INSCRIPTION

UNIVERS DU CONCOURS

ACCESSIBLES AUX EMPLOYES DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC SEULEMENT

PIÈRE D'AFFICHER BIER EN VIGILANCE

Québec, le

RAPPORT DU JURY – PERSONNEL OUVRIER

NOM DU CANDIDAT _____
MINISTÈRE _____
CLASSEMENT ACTUEL _____

- 1- Commentaires sur la situation du candidat :
- 2- Valeur de l'épreuve pratique de compétence professionnelle :
- 3- Domicile, adresse de travail, âge, état physique :
- 4- Commentaires sur le contenu de l'entrevue avec le candidat :

ET/OU

5- Commentaires sur le contenu de l'entrevue avec le candidat, s'il y a lieu :

6- Observations sur le candidat au travail :

7- Exposé des faits et motifs sur lesquels le jury fonde sa recommandation :

8- Candidat recommandé à l'embauchement : OUI NON

SIGNATURE DES MEMBRES DU JURY :

DATE _____



fiche de notation du personnel "ouvrier"

CONFIDENTIEL

Ces renseignements doivent être fournis par le service du personnel

Nom: _____ Prénom: _____ No Ass. Soc. _____
 Classement: _____ Date de la dernière notation: _____
 Ministère: _____
 Unité administrative: _____

à l'intention du notateur

(à compléter avant de signer)

L'appréciation que vous êtes tenu de faire de la va au profit du noté et de l'employé qui vous dirigez dans vos efforts sur l'efficacité de l'unité administrative dont vous avez la responsabilité. Vous devez expliquer un jugement personnel sur un employé en utilisant les termes indiqués ci-dessous. (cochez (✓) l'option qui correspond le mieux au comportement de l'employé et ajoutez vos commentaires S'il y a lieu. Réalisez pas d'oublier l'employé à signaler pour assistance la note, en que vous avez fait à son sujet et à la signer en votre présence.

QUANTITÉ DE TRAVAIL

Accompli le travail plus que le travail demandé
 Accompli le travail demandé
 N'a pas accompli le travail demandé

Commentaires: _____

RAPIDITÉ D'EXÉCUTION

Maintient un rythme de travail élevé
 Est lent dans l'exécution de son travail
 Travail à un rythme normal

Commentaires: _____

CONNAISSANCES DU TRAVAIL

Possède les connaissances requises
 Ne possède pas les connaissances requises
 Réussit à accomplir ses fonctions pour l'exécution des tâches relatives à son travail

Commentaires: _____

APPLIQUÉ AU TRAVAIL, QUALITÉ, SOIN ET FIN DU TRAVAIL

Travail exécuté avec précision, soin et fin
 Manque de précision, de soin et de fin dans son travail
 Produit généralement un travail soigné

Commentaires: _____

INITIATIVE

S'oppose aux moyens d'améliorer le rendement et l'efficacité
 Il est satisfait et accepte les problèmes inhérents à sa tâche
 Il est généralement capable, sur la pour résoudre les difficultés qu'il rencontre
 Il peut résoudre ses problèmes simple

Commentaires: _____

APPRECIATION GLOBALE

EXCELLENT : fait beaucoup plus de travail que ce qu'on attend de lui
TRÈS BON : fait plus de travail que ce qu'on attend de lui
SATISFAISANT : fait le travail qu'on attend de lui
INSUFFISANT : a un rendement inférieur à ce qu'on attend de lui

Le rendement de l'employé est : très bon satisfaisant excellent insuffisant

L'employé a besoin de : plus de surveillance plus de responsabilité beaucoup de surveillance

Employez votre appréciation en fonction des points forts et les points faibles de l'employé

Je dirige le travail de cet employé depuis : _____

Signature du rédacteur : _____ Fonction : _____ Date : _____

À L'INTENTION DU REVISOR

Commentaires : _____

Signature du revisor : _____ Fonction : _____ Date : _____

À L'INTENTION DE L'EMPLOYÉ NOTÉ

Je reconnais avoir pris connaissance de la notation faite à mon sujet par mon supérieur immédiat.

Signature : _____

APPRECIATION GLOBALE

Peut difficilement travailler en équipe

Sa référence contribue à l'insertion de l'employé

Il est un bon travailleur respecté de ses collègues

Commentaires : _____

PONCTUALITÉ ET ASSIDUÏTÉ

Est toujours ponctuel et à son poste

Est souvent en retard et s'absente fréquemment

Est présent au bureau et en fonction à l'emploi

Commentaires : _____

FRÉQUENCE DES ERREURS

Ne commet presque jamais d'erreurs

Commet parfois des erreurs

Commentaires : _____

RESPECT DES DELAIS

Peut faire avec succès les travaux les plus urgents

Est souvent en retard dans son travail

Termine habituellement son travail dans les délais fixés

Commentaires : _____

DIFFICULTÉ DU TRAVAIL

Abandonne facilement à bien faire un travail plus difficile

Peut faire un travail plus difficile avec un entraînement approprié

Commentaires : _____

DÉFAUTE DE DIRIGER UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

Dans le groupe, il est reconnu comme un meneur d'équipe

A les qualités pour diriger une équipe de travail

Commentaires : _____

Annexe D

Circulaire de la Commission de la fonction publique concernant la notation du personnel

Depuis quelques mois, des études et des expériences qui s'inscrivent dans le programme de modernisation des procédés de gestion du personnel ont contribué à préciser les objectifs et les méthodes de notation.

Ce document est un résumé des améliorations immédiates et fait suite aux remarques sur la notation contenue dans les circulaires récentes de la Commission concernant les examens d'avancement de classe.

Cette circulaire a pour but de vous faire connaître de nouveaux outils de notation à utiliser aux fins prévues par les directives et règlements en vigueur ou à venir.

On doit appliquer ces nouvelles méthodes de notation au personnel « ouvrier », « fonctionnaire », « professionnel » et « de direction » de la fonction publique. Pour les autres catégories d'employés une circulaire suivra dans un avenir prochain.

I. Sens de la notation

La notation est un acte formel d'appréciation du rendement individuel fondé sur des faits vérifiables et précis en vue de :

- a) constater et enregistrer les résultats du travail de l'employé ;
- b) renseigner l'employé sur l'appréciation faite sur son rendement ;
- c) assister l'employé dans son perfectionnement.

II. Caractéristiques de la notation

1. La notation comporte une appréciation du rendement et des capacités de l'employé appuyée sur des faits précis et vérifiables. L'appréciation des traits de la personnalité de l'employé s'impose aussi lorsqu'ils sont la cause de son succès ou de son insuccès au travail. Dans tous les cas on doit s'efforcer de faire des recommandations en vue d'a-

méliorer le rendement de l'employé et de favoriser son perfectionnement.

2. Le travail du personnel de direction et du personnel d'exécution doit être évalué suivant des critères différents en raison de la nature particulière des fonctions de chaque niveau. C'est pour ce motif que la Commission introduit des fiches distinctes.
3. Selon la convention collective de travail 1968-1971, concernant les « professionnels », « La notation de l'employé a lieu au moins une fois par année », art. 26.02. Une période maximum de 12 mois sépare donc deux notations lorsqu'il s'agit d'employés « professionnels ». Nous croyons qu'il est dans l'intérêt de tous d'appliquer cette règle aux autres catégories d'employés. De plus la notation peut servir à des fins particulières. Les règlements et les circulaires de la Commission, notamment sur les stages, l'avancement de classe et la promotion, explicitent l'usage que l'on doit en faire.
4. La notation doit être revue par un réviseur avant d'être communiquée à l'employé et versée au dossier individuel.
5. Afin d'assurer la validité des outils et leur amélioration constante, l'application du système de notation est l'objet d'une surveillance continue.

III. Procédure de notation

La procédure de notation comporte cinq étapes principales :

1. La demande de notation origine généralement du bureau du personnel qui la fait parvenir au réviseur. En principe le réviseur est le supérieur immédiat du notateur, mais le sous-chef d'un organisme peut désigner comme réviseur un fonctionnaire d'un rang supérieur. Pour faciliter l'organisation du système de notation, la Commission met à la disposition des bureaux de personnel un ordonnance et un court texte expliquant le fonctionnement d'un mécanisme de rappel et de contrôle.
2. La notation comprend l'enregistrement sur la fiche de notation appropriée des appréciations et des commentaires du supérieur immédiat de l'employé. La Commission met en usage différentes fiches de notation dont une devant servir à noter le personnel de direction. Le guide de notation à l'intention des notateurs et des réviseurs fournit les critères pour faire le choix de la fiche à utiliser.
3. Le réviseur étudie la notation. Il donne son opinion sur la notation et sur sa conformité aux faits tels qu'il les connaît.

4. Le notateur discute le contenu de la notation avec l'employé. L'employé confirme, par sa signature, qu'il en a pris connaissance. Cet entretien est l'occasion de discuter des moyens pour favoriser le perfectionnement de l'employé et améliorer son rendement. L'original est conservé au bureau du personnel et versé au dossier individuel. Si l'employé est « professionnel », on lui remet un double de la fiche.

5. L'agent de personnel qui agit comme coordonnateur surveille l'application des méthodes de notation et enregistre la mention obtenue par chaque employé. C'est donc dire qu'il est souhaitable qu'un agent du bureau du personnel se spécialise dans la notation. Ses principales tâches seraient les suivantes:

- a) Il reçoit les fiches de notation et il s'assure qu'elles sont complètes et ne contiennent pas de commentaires contradictoires. Au besoin, il aide les notateurs à résoudre les problèmes inhérents à la notation. S'il s'agit de la notation d'un professionnel ou d'un adjoint aux cadres, il porte le cas à la connaissance du directeur du personnel qui décide de l'action à prendre;
- b) il s'assure que le résultat de la notation ainsi que la date de la prochaine notation sont inscrits au système de contrôle;
- c) il voit au fonctionnement du système de rappel, veille à ce que les retards soient signalés et s'assure que les fiches de notation sont versées aux dossiers individuels;
- d) il prépare un rapport mensuel sur le nombre de notations demandées, de notations obtenues et de notations en retard ainsi que sur les résultats. Chaque année nous demanderons aux coordonnateurs des différents ministères de nous transmettre leurs commentaires sur les résultats du système de notation et sur les améliorations à y faire subir.

À la Commission l'application des méthodes de notation relève de la compétence du coordonnateur de l'avancement et de la promotion. Il est à la disposition du personnel de direction des ministères afin de les aider à résoudre les problèmes pratiques concernant la mise en œuvre des nouvelles méthodes de notation.

La Commission de la fonction publique
du Québec.

Québec, le 2 septembre 1969.

82

Annexe E

GUIDE du notateur et du reviseur

Ce guide veut être une source d'information à l'intention des personnes qui participent directement à la notation du personnel.

I. Pourquoi la notation du personnel?

La notation a pour but d'obtenir et d'enregistrer l'appréciation des supérieurs sur le rendement de leurs employés. La notation permet à l'employé de prendre connaissance du jugement de ses supérieurs sur son rendement, de favoriser son perfectionnement et de participer, dans la mesure du possible, à cette décision. La notation devient une source d'information de grande valeur pour les gestionnaires. Ils y font appel au moment de prendre la plupart des décisions concernant les employés.

II. Les caractéristiques de la notation

1. La notation doit porter sur le rendement de l'employé

Pour que votre notation soit plus objective, elle doit être appuyée sur des appréciations de rendement et de résultats obtenus au travail. D'autre part, votre notation doit couvrir les responsabilités principales de l'employé; elle est ainsi plus valide.

2. Catégories de fiches

Vous disposez de plusieurs fiches de notation. Elles contiennent, pour des raisons évidentes, des facteurs d'appréciation différents.

En principe, la fiche conçue pour le personnel de direction sert à noter les employés qui consacrent la plus large part de leur temps aux activités correspondant aux facteurs

83

inscrits sur cette fiche. La surveillance d'employés, le règlement de griefs et la notation sont notamment des activités de direction qu'accablent les gestionnaires que l'on doit noter au moyen de cette fiche.

Une catégorie de fiches s'applique aux employés qui n'assument pas de responsabilités de direction. Certaines adaptations sont donc prévues pour les autres catégories d'employés.

En vue d'adapter ces outils, le notateur peut indiquer à l'endroit approprié qu'un facteur « ne s'applique pas », « ne concerne pas l'employé » ou qu'il « n'est pas en mesure de répondre ». Dans tous les cas, vous devez y ajouter vos commentaires.

3. Le rôle de supérieur immédiat est mis en évidence

De par vos fonctions de supérieur immédiat il vous incombe de noter des employés. À cette fin vous devez retenir les faits qui affectent sensiblement le rendement de l'employé et permettent de préciser sa qualité de son travail répond aux exigences fixées. C'est pourquoi vous devez faire les commentaires ou apporter les faits qui appuient votre jugement.

Vous devez tenir compte des contingences et des contraintes dans lesquelles l'employé doit exécuter son travail et en discuter avec lui.

À cause de la nature de certaines fonctions, il est parfois difficile pour le supérieur immédiat de définir et de préciser des normes claires de rendement. Le reviseur ou l'agent de personnel spécialisé dans la notation peut apporter un appui fort utile au notateur.

4. La contribution de l'employé acquiert de la valeur

L'employé contribue de façon positive à la notation de son rendement. Il est en mesure de renseigner le supérieur immédiat sur la nature du travail accompli, les circonstances favorables et les problèmes qui se sont présentés au cours de la période de travail notée. Cet entretien doit mettre en évidence les moyens d'améliorer le rendement de l'employé et de favoriser son perfectionnement.

La réussite de la notation dépend fortement du climat qui existe entre le notateur et l'employé. L'entretien sur le

contenu de la notation doit être adapté à la personnalité de l'employé et se dérouler sous le signe de la confiance et de la franchise.

5. Une période maximum de 12 mois sépare ordinairement deux notations

Certains règlements particuliers peuvent imposer des notations plus fréquentes.

III. Méthode d'application

Pour des motifs d'efficacité administrative, l'évaluation du rendement doit être faite selon une méthode bien définie.

A. Principaux points de la procédure

1. La notation s'applique à tous les employés;
2. après avoir apprécié le rendement de l'employé, le supérieur immédiat fait la notation et discute de son contenu avec le reviseur;
3. le notateur rencontre l'employé pour discuter avec lui du contenu de la notation. L'employé signe la fiche de notation pour attester qu'il en a pris connaissance.

B. Précautions à prendre

En qualité de notateur vous devez :

- a) vous appuyer sur un nombre suffisant de faits pour apprécier le rendement et le comportement de l'employé;
- b) apprécier surtout les lignes de force qui se dégagent des faits qui caractérisent le comportement de l'employé;
- c) ne pas perdre de vue les circonstances dans lesquelles l'employé évolue;
- d) faire preuve de franchise avec l'employé et faciliter les échanges avec lui.

Si vous notez l'employé avec soin et précision vous remarquerez chez lui ses réelles capacités et découvrirez avec plus de clarté ses besoins de perfectionnement.

IV. Utilité des évaluations et de notations

Les notations permettent d'enregistrer d'une façon continue et cumulative des renseignements sur le rendement de l'employé au travail, sur ses qualités personnelles et sur ses capacités.

Ces renseignements sont particulièrement importants lorsque la direction doit prendre des décisions administratives concernant le personnel.

Québec, le 2 septembre 1969.

Annexe F

