

La sélection des emplois repères :

**nouvelle classification, enjeux
et plan d'action**

Octobre 2003

La coordination de ce rapport a été faite par :

François Bellemare

Sous la direction de :

Christiane Lamarre

Ont apporté leur précieuse collaboration :

Nathalie Mongeau, pour l'orientation du contenu et la révision du texte

Carole Calvé, pour la rédaction de la section du document portant sur la comparaison entre la nouvelle classification et l'actuelle

Lorraine Auger, Francine Patenaude et Michèle Veillette pour le traitement de texte et la mise en page

Nicole Descroisselles, pour la révision linguistique

L'Institut remercie le Secrétariat du Conseil du trésor pour la documentation sur la nouvelle classification dans la fonction publique.

Pour tout renseignement concernant le contenu de ce rapport, s'adresser à :

Direction du travail et de la rémunération
Institut de la statistique du Québec
1200, avenue McGill College, bureau 400
Montréal (Québec) H3B 4J8

Téléphone : (514) 876-4384

Télécopieur : (514) 876-1767

Site Web : www.stat.gouv.qc.ca

Dans le but d'alléger le texte, l'emploi du masculin désigne à la fois les hommes et les femmes.

INTRODUCTION	5
CHAPITRE 1	
LA NOUVELLE CLASSIFICATION DANS LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC	7
Origine du besoin d'une nouvelle classification	8
Étapes charnières du projet piloté par le Secrétariat du Conseil du trésor	9
État de la situation et prochaines étapes d'implantation de la nouvelle classification	11
Comparaison entre la nouvelle classification et l'actuelle	11
CHAPITRE 2	
LA SÉLECTION DES EMPLOIS REPÈRES	17
Problématique	18
Critères et approches de sélection des emplois repères	18
Principaux enjeux	21
Plan d'action recommandé par l'Institut	23
CONCLUSION	25
ANNEXES	27
Annexe 1	28
Tableau représentant les orientations, les objectifs et les mesures de modifications envisagées en 1994	
Annexe 2	29
Enquête sur la rémunération globale au Québec, 2003 – Liste des emplois repères	
Annexe 3	31
Corps d'emploi de la fonction publique québécoise appariés dans l'Enquête sur la rémunération globale 2002 selon les neuf familles d'emplois de la nouvelle classification	
BIBLIOGRAPHIE	33

Ce rapport constitue un document de travail préliminaire aux étapes d'analyse menant à la révision du panier d'emplois repères utilisé pour l'Enquête sur la rémunération globale et pour le rapport *Rémunération des salariés : état et évolution comparés* publié par l'Institut. Ces travaux, considérés prioritaires par les parties patronales et syndicales de l'administration québécoise, s'inscrivent dans les projets de développement de la Direction du travail et de la rémunération. La révision des emplois repères est d'actualité puisqu'un renouvellement du système de classification des emplois de la fonction publique est présentement en cours.

Le premier chapitre décrit de façon synthétique la nouvelle classification des emplois dans la fonction publique. L'origine et les étapes charnières du projet piloté par le Secrétariat du Conseil du trésor sont présentées. Une comparaison entre les concepts de la classification actuelle et ceux de la nouvelle classification est aussi effectuée.

Le deuxième chapitre porte sur la sélection des emplois repères. Après avoir exposé la problématique, le chapitre aborde les critères et les approches de sélection à considérer. Les enjeux sous-jacents à ce projet sont exposés, notamment ceux qui découlent de la nouvelle classification. Enfin, le plan d'action recommandé par l'Institut est présenté.

Ce rapport a été initialement présenté en septembre 2003. Suite à sa publication, des précisions nous ont été apportées par le Secrétariat du Conseil du trésor. Nous avons par conséquent apporté des modifications mineures aux pages 13 et 15 du chapitre 1.

La nouvelle classification dans la fonction publique du Québec

Ce chapitre présente de façon sommaire le projet de nouvelle classification. Une comparaison entre la nouvelle classification et l'actuelle est aussi effectuée sur la base de l'information disponible à l'Institut.

Origine du besoin d'une nouvelle classification

Le système actuel de classification des emplois occupés par les fonctionnaires québécois a été mis en place en 1967. Plus de 300 classes d'emplois sont administrées selon ce système décrit dans 130 directives différentes. (Secrétariat du Conseil du trésor, 2001)

En novembre 1992, le Secrétariat du Conseil du trésor (S.C.T.) entreprenait une démarche de renouvellement de la classification et de ses règles de gestion pour toutes les catégories d'emplois de la fonction publique à l'exception du personnel d'encadrement et des agents de la paix. Le S.C.T. estime que la nouvelle classification comportera entre 100 et 125 classes d'emplois. (Secrétariat du Conseil du trésor, 2001)

Les modalités d'application de cette nouvelle classification ne sont pas encore en vigueur au moment de publier le présent document. En effet, la description du contenu des familles d'emplois doit être achevée. De plus, les échelles de traitement et les règles d'intégration du personnel dans les nouvelles classes d'emplois feront l'objet de négociations.

Plusieurs constats ont été faits par le S.C.T. avant d'entreprendre ce projet. Ces derniers ont été présentés dans un document intitulé *Révision de la classification et de ses règles de gestion (à l'exclusion du personnel d'encadrement) : éléments de réflexion et diagnostic*. (Secrétariat du Conseil du trésor, 1992)

Les principaux constats sont les suivants :

Éléments structureaux

- ◆ L'évolution des organisations, notamment en fonction de la diminution du rôle interventionniste de l'État et de l'introduction de la notion de guichet unique pour le service à la clientèle;
- ◆ L'accentuation des pressions de la population pour obtenir des services de meilleure qualité et en plus grand nombre;
- ◆ Le besoin d'une organisation du travail plus souple, avec moins de paliers hiérarchiques, pour s'ajuster instantanément aux caractéristiques de la demande de service;
- ◆ Le vieillissement de la population qui créera une rareté de la main-d'œuvre;
- ◆ Le défi d'offrir de la formation continue et les conditions et un environnement de travail concurrentiels aux employés spécialisés de la fonction publique dans un contexte de restriction budgétaire;
- ◆ La progression fréquente du personnel par reclassement, promotion et avancement accéléré d'échelon qui crée une situation où la relation entre la rémunération versée et la complexité réelle des fonctions est atténuée.

Éléments conjoncturels

- ◆ Le vieillissement de l'effectif qui crée un plafonnement au maximum des échelles et une pression pour accéder à des classes d'emplois mieux rémunérées;
- ◆ La surqualification du personnel;
- ◆ Les outils de mesure développés dans le cadre des études de relativité salariale qui permettent de mieux calibrer les écarts de complexité des emplois;
- ◆ L'augmentation très importante des griefs d'attribution non conformes et des appels de

classement à la suite d'une intégration dans un corps d'emploi (contestations du résultat de la classification).

Dans son diagnostic, le S.C.T. indique que « les situations décrites créent d'énormes pressions sur la classification et elles obligent le S.C.T. à répondre par des interventions ponctuelles qui diminuent la cohérence et l'intégrité du système de classification tel que conçu ». Ce diagnostic confirmait le besoin de revoir en profondeur le système de classification utilisé.

Étapes charnières du projet piloté par le Secrétariat du Conseil du trésor

Plusieurs étapes du projet ont été franchies depuis le diagnostic initial, incluant une vaste consultation des personnes concernées par le système de classification. Le tableau 1.1 présente les étapes charnières.

La consultation de 1993 visait à amener les intervenants (gestionnaires de 42 ministères et organismes, Comité de la fonction publique, Comité consultatif de la gestion du personnel du gouvernement du Québec et syndicats) à établir leur propre diagnostic du système de classification utilisé. Les préoccupations ont été regroupées en six thèmes, présentés ici par ordre décroissant de priorité selon les intervenants : la classification et l'évaluation des emplois, la structure salariale, l'organisation du travail, la progression salariale des employés, les conditions d'admission à l'embauche et la carrière. Pour chacun de ces thèmes, le rapport de diagnostic global

présente les commentaires de chacun des intervenants ainsi que les points de convergence et de divergence d'opinions. (Secrétariat du Conseil du trésor, 1993)

À la suite de cette consultation, le Conseil du trésor a établi en 1994 un tableau d'orientations et d'objectifs (reproduit à l'annexe 1) qui devait sous-tendre la révision de la classification et de ses règles de gestion (Secrétariat du Conseil du trésor, 1994). Ces objectifs devaient permettre d'envisager notamment les mesures suivantes :

- ◆ Réduire le nombre de classes d'emplois;
- ◆ Réduire et uniformiser les règles de gestion;
- ◆ Remplacer les libellés des attributions principales et habituelles des classes d'emplois par des manifestations caractéristiques, afin d'établir un lien plus étroit entre les classes d'emplois et leur niveau de complexité;
- ◆ Élargir les champs de compétence (polyvalence) afin de favoriser la disparition des classes d'emplois ministérielles;
- ◆ Réviser en profondeur les conditions minimales d'admission afin de favoriser la mobilité du personnel;

Tableau 1.1

Étapes charnières du projet

Année	Étape
1993	Diagnostic global après consultation des intervenants concernés
1994	Élaboration des orientations et des objectifs de la révision de la classification et consultation
1996	Projet de directive, élaboration d'un prototype de classification et consultation
1998	Adoption par le Conseil du trésor, entrée en vigueur et prise d'effet de certains articles de la directive sur la nouvelle classification (CT-192193)
1999 à 2001	Mémoires de consultation sur les projets de classification pour les 11 familles d'emplois initiales
2002	Modifications adoptées par le Conseil du trésor à la version initiale de la directive sur la nouvelle classification (CT-197734) Accord de principe du Conseil du trésor sur un projet de classification des emplois de professionnels

- ◆ Structurer les niveaux de complexité des classes d'emplois à l'aide de méthodes quantitatives d'évaluation;
- ◆ Revoir le régime de progression salariale afin d'y considérer aussi le rendement des employés;
- ◆ Dégager des lignes de carrière interne à la fonction publique;
- ◆ Introduire des mécanismes de gestion de la masse salariale.

Dans son projet de directive (Secrétariat du Conseil du trésor, 1996), quatre orientations ont été retenues par le S.C.T. en 1996 pour la révision du système de classification :

1. simplifier la gestion des organisations;
2. assurer une utilisation polyvalente de la ressource humaine;
3. intégrer le développement de la carrière horizontale et verticale;
4. établir des niveaux de complexité d'emploi permettant une relation directe avec la structure de rémunération.

À cette étape, l'orientation visant la gestion de la masse salariale a été retirée du projet puisqu'elle n'était pas considérée comme un élément d'orientation spécifique de classification. La notion de rémunération au rendement a également été retirée du projet. Un groupe de travail conjoint (S.C.T. et ministères et organismes concernés) a élaboré un prototype de classification pour le secteur des services de la prestation sociale et économique. Un projet de directive a été rédigé en relation avec les cinq classes d'emplois identifiées lors de cet exercice. Le S.C.T. a proposé que chaque ministère ou organisme illustre la hiérarchisation de ses emplois au moyen d'emplois repères. Finalement, toujours en 1996, un tableau de comparaison entre l'actuelle et la nouvelle structure de classification proposée a été élaboré.

En 1998, le Conseil du trésor adopte la *Directive concernant la classification des emplois de la fonction publique et sa gestion* (Conseil du trésor, 1998), qui s'applique à la majorité des emplois de la fonction publique. Les agents de la paix et le personnel d'encadrement sont exclus de la directive. Celle-ci s'appuie sur les quatre orientations retenues en 1996. La partie 1 de la directive contient des dispositions générales portant sur la structure de la classification ainsi que des règles de gestion qui traitent des conditions minimales d'admission aux classes d'emplois, des règles de compensation en cas de scolarité ou d'expérience pertinentes manquantes, des stages probatoires et de l'évaluation du niveau des emplois. La partie 2 traite des dispositions spécifiques aux familles d'emplois; elle définit la nature des interventions, les biens livrables et les champs de compétence spécifiques à chaque famille. On y trouve également la liste des classes d'emplois visées par chacune des familles. La partie 3 énonce les dispositions transitoires. Le S.C.T. précise que l'implantation de la directive sera graduelle et qu'aucun employé ne subira de baisse de traitement lors de l'intégration à une nouvelle classe d'emplois.

De 1999 à 2001, le S.C.T. a procédé à une phase de consultation des intervenants patronaux et syndicaux pour étoffer et ajuster la nouvelle directive. Chaque projet de famille d'emplois est élaboré, publié par le S.C.T. sous forme de mémoire de consultation et ajusté au besoin en prenant en compte le résultat de ces consultations avec les intervenants.

En février 2002, le Conseil du trésor apporte des modifications au libellé initial de la directive concernant la classification. Les principales modifications sont les suivantes :

- les emplois de conseillers en gestion des ressources humaines ne sont pas visés par la directive. Des dispositions spécifiques s'appliquent à ce groupe en vertu d'une autre directive;
- le concept d'emploi repère est retiré de la directive;
- la directive introduit les classes de conseiller expert (niveau de mobilité 9) et de conseiller émérite (niveau de mobilité 10);

- la définition des *attributions principales et habituelles*, sur laquelle se fonde l'évaluation de l'emploi, est précisée en indiquant que celles-ci doivent représenter plus de 50 % du temps consacré à l'exercice de l'emploi;
- la notion de chef d'équipe est remplacée par celle de coordonnateur d'équipe. L'équipe doit être composée de personnes appartenant à des classes d'emplois de niveau de mobilité immédiatement inférieur à celui correspondant à la classe d'emplois du coordonnateur.

Cette dernière modification, qui apportera un changement au libellé de l'article 7 de la directive initiale, n'entrera en vigueur qu'à une date ultérieure déterminée par le Conseil du trésor. (Conseil du trésor, 2002a)

Par ailleurs, à la suite des consultations, le Conseil du trésor a proposé de fusionner certaines familles d'emplois. Le nombre de familles s'établirait maintenant à 9 (voir la section suivante de ce texte pour la liste). Cette proposition n'a pas encore été intégrée dans la nouvelle directive.

Le Conseil du trésor a aussi donné son accord de principe sur un projet de classification des emplois de professionnels représentés par le Syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec. Il a aussi mandaté le S.C.T. pour préparer un avis sur le niveau des emplois proposés par les ministères et organismes aux niveaux de mobilité supérieurs (Conseil du trésor, 2002b). C'est dans ce contexte que les ministères et organismes ont élaboré et soumis au S.C.T. en 2002 et 2003 les descriptions des emplois proposés aux niveaux de mobilité 9 et 10.

État de la situation et prochaines étapes d'implantation de la nouvelle classification

Le S.C.T. procède actuellement à l'évaluation des quelque 4 800 emplois professionnels soumis. Si tout se déroule comme souhaité, le S.C.T. prévoit une intégration du personnel professionnel dans les nouvelles classes d'emplois au cours de l'année 2003-2004.

L'implantation de la nouvelle directive se fait en parallèle avec les études de relativité et d'équité salariales déjà terminées ou en cours de réalisation. On trouve d'ailleurs dans les plus récentes conventions collectives des lettres d'entente portant sur la révision générale de la classification et l'équité salariale. La nouvelle structure de rémunération associée aux nouvelles classes d'emplois sera donc la résultante de l'équité interne (relativité salariale), de l'équité salariale et des négociations dans la fonction publique dans le cadre du renouvellement des conventions collectives. La plupart de ces conventions sont échues au 30 juin 2003.

Quant au calendrier de réalisation du projet pour les fonctionnaires représentés par le SFPQ, à ce jour, les travaux et les discussions pour faire avancer le projet sont suspendus. En effet, un litige existe concernant la définition adoptée en février 2002 par le S.C.T. relativement aux *attributions principales et habituelles*. Le litige porte sur le pourcentage de 50 %. De plus, du côté des ouvriers, le S.C.T. étudie une demande du syndicat visant à intégrer la majorité des classes d'emplois dans une famille reliée aux transports et de redistribuer les autres emplois d'ouvriers dans les différentes familles concernées. Enfin, le S.C.T. évalue présentement les descriptions d'emplois pour les ingénieurs représentés par l'Association professionnelle des ingénieurs du gouvernement du Québec (APIGQ).

Comparaison entre la nouvelle classification et l'actuelle

La classification actuelle est divisée en deux systèmes. Le premier, qui s'applique aux professionnels et fonctionnaires, subdivise les catégories en corps d'emploi, eux-mêmes subdivisés en classes d'emplois. Le deuxième, qui s'applique aux ouvriers, comprend 37 sections (domaines, ex. : électricité) regroupant des classes correspondant à un emploi spécifique.

Chacune des catégories de professionnels, fonctionnaires et ouvriers a sa propre structure dans la classification actuelle. Le tableau 1.2 illustre ces trois structures.

Tableau 1.2
Structure de classification actuelle

Catégorie	Structure	
Catégorie professionnels 32 corps d'emploi, 38 classes et 2 niveaux de complexité	1 classe dans la majorité des corps d'emploi	Chef d'équipe (prime de 5 %) Niveau plus élevé (prime de 7%)
Catégorie fonctionnaires personnel de bureau et techniciens assimilés 88 corps d'emploi et 156 classes	2 classes dans la majorité des corps d'emploi	Nominale Principale (soit chef d'équipe et/ou spécialiste)
Catégorie ouvriers 37 sections et 119 classes	1 classe = 1 emploi 2 à 4 classes dans la majorité des sections	Exemple : Section 421 Électricité

C115	→	Aide-électricien
C110	→	Électricien
C105	→	Électricien principal

La nouvelle classification sera vraisemblablement constituée de neuf familles d'emplois. Chacune d'elles est une base de regroupement d'emplois nécessaires à l'exécution des activités gouvernementales. Selon la nouvelle directive, ce regroupement doit se faire avec des emplois dont la nature des interventions et, en conséquence, le profil de compétence requis sont analogues. Par ailleurs, la majorité des familles regroupe des emplois de plus d'une catégorie. Voici la nomenclature de ces familles¹ :

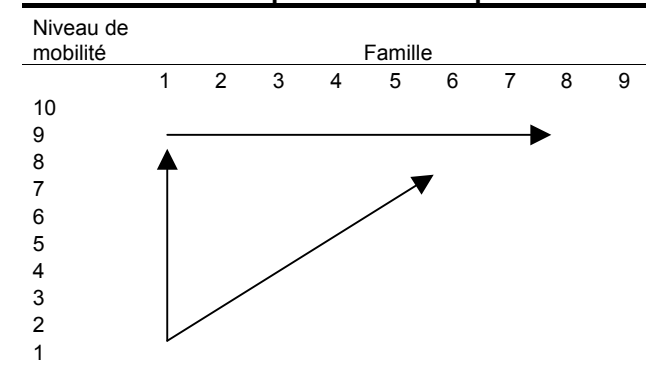
1. services administratifs;
2. services d'administration financière et fiscale;
3. services juridiques et de protection du public;
4. services en communication et des technologies de l'information;
5. services culturels, économiques et sociaux;
6. services scientifiques;
7. ouvriers;
8. professeurs de l'État;
9. services aéronautiques gouvernementaux.

Une famille d'emplois comporte plusieurs classes d'emplois qui sont regroupées et hiérarchisées dans des niveaux de mobilité (complexité). On peut trouver jusqu'à 10 niveaux de mobilité dans chacune

1. Le titre et le nombre des familles pourraient encore être modifiés. La nomenclature présentée ici n'est pas encore intégrée dans la nouvelle directive sur la classification.

des familles d'emplois. La directive précise que les niveaux de mobilité servent de référence pour déterminer le nouveau classement d'un fonctionnaire en relation avec son classement actuel et le mode de dotation choisi pour combler un emploi (Conseil du trésor, 2002c). Il peut y avoir plus d'une classe d'emplois regroupée dans le même niveau de mobilité d'une famille, ce qui permet une mobilité horizontale d'une classe à l'autre à l'intérieur de ce niveau. Le tableau 1.3 illustre la hiérarchie des niveaux de mobilité selon la nouvelle directive.

Tableau 1.3
Niveaux de mobilité par famille d'emplois



Chaque emploi de la fonction publique québécoise est associé à l'une ou l'autre de ces classes d'emplois selon son évaluation. Chacune des classes d'emplois est décrite par ses attributions caractéristiques, ses conditions minimales d'admission et des précisions sur les stages probatoires, s'il y a lieu.

Une classe d'emplois est désignée par un titre et un nombre de 5 chiffres. Le premier de ces chiffres indique la catégorie à laquelle appartient l'emploi, les deuxième et troisième chiffres précisent la

famille, le quatrième indique le niveau de mobilité et le dernier, la classe spécifique. La figure 1.1 illustre ce système d'identification des classes d'emplois.

Figure 1.1
Illustration du système d'identification des classes d'emplois – nouvelle classification

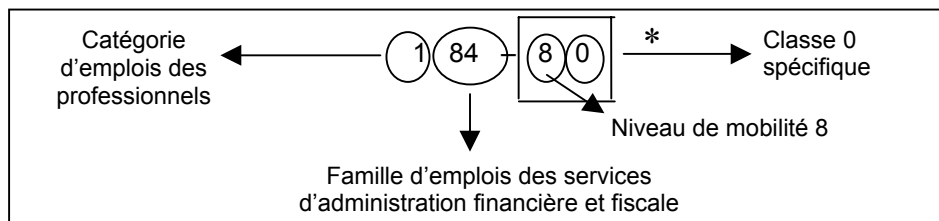
MOBILITÉ HORIZONTALE

Niveau de mobilité	Famille d'emplois	
	Services d'administration financière et fiscale (84)	Services culturels, économiques et sociaux (78)
1		
2		
3		
4	284-40	278-40
5	284-50	278-50
6	284-60	278-60
7	284-70	278-70
8	184-80	178-80
9	184-90	178-90
10	184-95	178-95

MOBILITÉ VERTICALE

184-80

Conseiller en administration financière et fiscale



*Les chiffres 80 à 87 sont utilisés pour désigner les classes de niveau de mobilité 8, 90 à 94 pour le niveau 9 et 95 à 99 pour le niveau 10.

Le tableau 1.4 illustre la nouvelle structure de classification basée sur les niveaux de mobilité (complexité).

Tableau 1.4

Illustration de la nouvelle structure de classification selon les niveaux de mobilité

Niveau	Titre	Exigences minimales requises
1	Aide administratif	4 ^e secondaire
2	Préposé	5 ^e secondaire
3	Agent	5 ^e secondaire et 3 ans d'expérience
4	Agent expert	5 ^e secondaire et 5 ans d'expérience
5	Technicien	DEC
6	Technicien expert	DEC ET 5 ans d'expérience
7	Technicien émérite	DEC ET 8 ans d'expérience
8	Conseiller	Baccalauréat
9	Conseiller expert	Baccalauréat et 5 ans d'expérience
10	Conseiller émérite	Baccalauréat et 8 ans d'expérience

Les notions de chef d'équipe et de niveau supérieur existant dans la classification actuelle sont remplacées par celles d'expert ou d'émérite.

L'appellation de « chef d'équipe » sera remplacée par celle de « coordonnateur d'équipe ». Seuls les employés qui seront classés dans les niveaux de mobilité d'expert ou d'émérite pourront être coordonnateurs. Cette responsabilité implique la coordination de personnes appartenant à des classes d'emplois de niveau de mobilité immédiatement inférieur à celui du coordonnateur. La coordination d'une équipe, combinée avec d'autres responsabilités typiques associées au niveau d'expert ou d'émérite, doit représenter la majorité du temps de travail. (Conseil du trésor, 2002a, 2002b)

En guise de synthèse, le tableau 1.5 présente une comparaison des concepts entre les deux systèmes de classification.

Tableau 1.5

Comparaison entre l'actuelle et la nouvelle structure de classification

Terme	Classification actuelle	Nouvelle classification
Corps d'emploi	Ensemble d'emplois dans le même domaine d'activité dont la nature des fonctions est analogue et qui requièrent des qualifications de base équivalentes	Notion inexistante.
Famille d'emplois	Notion inexistante	Base de regroupement des emplois nécessaires à l'exécution des activités gouvernementales, où la nature des interventions et le profil de compétence requis sont analogues ¹ .
Niveau de mobilité (complexité)	Notion inexistante	Niveau dans la hiérarchie de complexité des emplois. C'est une référence pour déterminer le nouveau classement d'un employé de la fonction publique ¹ .
Classe d'emplois (professionnels et fonctionnaires)	Regroupement d'emplois de même nature et de même complexité dans un corps d'emploi ^{2,3}	<p>Regroupement d'emplois diversifiés de même niveau de mobilité (complexité) dans un secteur d'activités gouvernementales¹.</p> <p>Une classe d'emplois d'une famille peut englober les attributions provenant de plusieurs corps d'emploi de l'ancienne structure de classification.</p> <p>Les classes d'emplois se retrouveront aux niveaux de mobilité 8 à 10 pour les professionnels et 1 à 7 pour les fonctionnaires et les autres catégories d'emplois.</p>
Classe d'emplois (ouvriers)	Les classes sont représentatives des spécifications de chaque domaine ²	<p>Regroupement d'emplois diversifiés de même niveau de mobilité (complexité) de la famille des ouvriers¹.</p> <p>Les classes d'ouvriers se retrouveront aux niveaux de mobilité 1 à 4.</p>
Libellé descriptif des classes d'emplois	Très exhaustif, cherche à identifier tous les types de tâches ou de fonctions regroupées à l'intérieur d'une classe d'emplois ²	<p>Visé à cerner les manifestations caractéristiques des niveaux de mobilité (complexité) en faisant ressortir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la nature des travaux; - la manière et les moyens utilisés pour leur exécution; - la finalité des attributions¹.
Mobilité horizontale		<p>S'effectue par le passage d'une classe d'emplois à une autre dans un même niveau de mobilité.</p> <p>→ Reclassement¹</p>
Mobilité verticale		<p>S'effectue par le passage d'un niveau de mobilité à un niveau de mobilité.</p> <p>→ Promotion¹</p>
Expert	Notion inexistante	<p>Comporte de façon principale et habituelle des attributions caractéristiques d'expertise de pointe, d'orientation stratégique ou de coordination¹.</p> <p>On trouve cette notion aux niveaux de mobilité 4 et 6 pour les fonctionnaires et au niveau 9 pour les professionnels.</p>
Émérite	Notion inexistante	<p>Comporte de façon principale et habituelle des attributions caractéristiques d'autorité fonctionnelle ou de coordination formelle dans un secteur d'activité ou un domaine professionnel⁴.</p> <p>On trouve cette notion au niveau de mobilité 7 pour les fonctionnaires et au niveau 10 pour les professionnels.</p>

Tableau 1.5 (suite)

Comparaison entre l'actuelle et la nouvelle structure de classification

Terme	Classification actuelle	Nouvelle classification
Chef d'équipe (professionnels)	Coordonner une équipe composée d'au moins 4 employés de même niveau de compétence ²	Remplacé par le coordonnateur d'équipe. Coordonner des personnes appartenant à des classes d'emplois de niveau de mobilité immédiatement inférieur à celui du coordonnateur ^{4, 5} . La différence majeure entre la classification actuelle et la nouvelle est que l'employé doit être titulaire d'un emploi de niveau expert ou émérite pour être désigné comme coordonnateur. Il doit également assumer d'autres responsabilités typiques de ces niveaux. La prime de chef d'équipe est abolie dans la nouvelle classification.
Niveau plus élevé (professionnels)	Exécuter des fonctions ou mandats très complexes, très spécialisés ou très variés, généralement inhabituels, nécessitant beaucoup de jugement, de l'analyse critique et la synthèse d'une grande quantité d'informations et de variables aux relations complexes ²	Remplacé par les classes d'expert et d'émérite (voir définitions ci-dessus). La nouvelle classification a pour particularité de bien distinguer le niveau de complexité des tâches du niveau plus élevé (classification actuelle) en le scindant en deux classes d'emplois différentes.

1. Conseil du trésor, *Directive concernant la classification des emplois de la fonction publique et sa gestion*, version intégrant les modifications adoptées le 26 février 2002.
2. Conseil du trésor, *Recueil de politiques de gestion. Classification dans la fonction publique*, vol. 2, 3 et 4.
3. Institut de recherche et d'information sur la rémunération, *La sélection des emplois repères*. Document d'orientation, Montréal, 1993, 88 p.
4. Conseil du trésor, *Projet de classification des emplois pour les professionnels (représentés par le SPGQ)*, CT197735, 26 février 2002.
5. Conseil du trésor, *Modifications à la directive concernant la classification des emplois de la fonction publique et sa gestion*, CT197734, 26 février 2002.

Problématique

La comparaison de la rémunération des salariés de l'administration québécoise¹ est l'un des mandats de l'Institut de la statistique du Québec. En vertu de sa loi constitutive (article 4) :

«L'Institut informe le public de l'état et de l'évolution comparés de la rémunération globale des salariés régis par une convention collective du gouvernement, des commissions scolaires, des collèges et des établissements d'une part et de la rémunération globale des autres salariés québécois de toute catégorie qu'il détermine d'autre part. Il publie au plus tard le 30 novembre de chaque année, un rapport de ses constatations.» (Assemblée nationale du Québec, 1998)

L'Institut utilise la méthode d'appariement d'emplois repères pour effectuer cette comparaison². Cette méthode consiste à estimer le degré de similitude du contenu entre, d'une part, les emplois repères utilisés et, d'autre part, les emplois présents dans les établissements enquêtés. Elle permet par ailleurs de limiter le nombre d'emplois à enquêter. En effet, il n'est pas possible en pratique de colliger des données et de comparer la rémunération globale de tous les emplois salariés syndiqués existant dans l'administration québécoise (secteur de base). L'Institut effectue donc une sélection d'emplois repères en ayant comme objectif que la rémunération obtenue à partir du panier d'emplois repères soit la

plus proche possible de celle qui aurait été constatée pour l'ensemble des emplois existants dans l'administration québécoise. En bref, l'utilisation d'emplois repères simplifie le processus et minimise les coûts de l'enquête salariale en limitant le nombre d'emplois utilisés puisque les emplois repères devraient fournir un portrait adéquat de la rémunération dans une organisation.

Ce choix judicieux des emplois repères constitue un défi de taille. En effet, plusieurs options doivent être considérées et discutées avec les représentants des parties patronales et syndicales de l'administration québécoise avant de prendre une décision finale sur le panier d'emplois repères à utiliser.

Le projet de révision du panier d'emplois repères utilisé présentement est considéré prioritaire tant par l'Institut que par les parties. D'une part, le panier d'emplois actuel a 20 ans d'existence. Certains ajustements ont été effectués dans les dernières années, mais un portrait plus précis de la représentativité des emplois repères pourrait mener à une révision importante du panier. D'autre part, la nouvelle classification dans la fonction publique constitue une réforme majeure du système de structuration des emplois qui devrait arriver à terme prochainement. Cette restructuration amène l'Institut à démarrer son projet maintenant, et ce, même si la nouvelle classification n'est pas encore en application. La complexité et l'ampleur de ce projet justifient de prendre certaines actions dès à présent plutôt que d'attendre que toutes les nouvelles classes d'emplois et leurs conditions de rémunération soient connues.

La prochaine section expose les principaux concepts que l'Institut considère importants pour le choix d'un panier d'emplois repères.

Critères et approches de sélection des emplois repères

L'Institut s'est déjà penché sur la question de la sélection des emplois repères. En 1993, il publiait un rapport de recherche sur ce sujet, *La sélection des emplois repères : document d'orientation*. (Institut de recherche et d'information sur la rémunération, 1993a).

1. L'administration québécoise comprend la fonction publique, le secteur de l'éducation ainsi que celui de la santé et des services sociaux.

2. Pour la comparaison de 2002, les emplois repères retenus couvrent 19 % des effectifs totaux de l'administration québécoise. En excluant les emplois qui n'ont pas de point de comparaison directe avec le reste du marché québécois, c'est-à-dire ceux pour lesquels le gouvernement est l'employeur exclusif ou majoritaire (emplois sans contrepartie), la proportion d'effectifs représentée passe à 36 %. Les données utilisées pour obtenir ces proportions visent seulement les employés réguliers (en équivalents à temps complet) et ne comprennent pas les cadres (Institut de la statistique du Québec, 2002 : 34). L'annexe 2 présente la liste des emplois enquêtés par l'Institut en 2003 (panier actuel).

L'Institut définit un emploi repère comme un emploi représentatif, facilement identifiable, dont le contenu est relativement stable et qui se retrouve dans les organisations du marché du travail. Cette définition comporte en elle-même les principaux critères de sélection des emplois repères.

Ces critères s'articulent autour de deux notions : la représentativité et la comparabilité. Premièrement, pour répondre à l'objectif de représentativité, les emplois repères doivent couvrir une proportion importante d'employés du secteur de base à comparer³ et doivent représenter l'ensemble de la structure salariale aux fins de l'établissement des taux de rémunération. Ainsi, un emploi repère peut être dit représentatif si son utilisation conjointe avec d'autres emplois du même groupe (catégorie d'emplois, sous-secteur, etc.) donne un bon portrait de la rémunération de ce groupe. L'objectif est que la rémunération obtenue à partir des emplois retenus soit la plus proche possible de celle qui aurait été constatée avec l'ensemble de l'« univers » (c'est-à-dire l'ensemble des emplois du groupe). Deuxièmement, en ce qui concerne la comparabilité, les emplois repères doivent exister sur le marché de comparaison et avoir un contenu stable ainsi que des fonctions et responsabilités facilement définissables et identifiables (« appariables »)⁴.

Le tableau 2.1 présente les principaux critères de sélection des emplois repères proposés par l'Institut dans son document de 1993, en tenant compte des orientations préalables suivantes entérinées par les parties :

- Considérer deux angles pour la représentativité, soit « d'ensemble » et « spécifique »;
- Retenir les proportions de corps d'emploi sur le plan de la représentativité d'ensemble;
- Prendre en compte de façon combinée les effectifs et la structure salariale en ce qui concerne la représentativité spécifique.

Tableau 2.1
Critères de sélection à considérer

I. Représentativité	
D'ensemble :	Proportion d'emplois
Combien d'emplois doivent être retenus dans le panier d'emplois repères pour chaque regroupement considéré?	<ul style="list-style-type: none"> • Sous-secteurs • Catégories d'emplois⁵ • Sous-secteurs et catégories d'emplois
Spécifique :	
Quels emplois sont choisis dans le panier d'emplois repères?	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage d'effectifs par emploi et structure salariale
II. Comparabilité	
	<ul style="list-style-type: none"> • Existence sur le marché et stabilité et facilité à identifier le contenu

La représentativité des emplois repères doit d'abord être examinée d'un point de vue global. On vise ici à s'assurer d'une bonne représentation de certains groupes d'emplois de l'administration québécoise. L'« univers » visé, soit l'ensemble des emplois salariés syndiqués de l'administration québécoise, doit donc d'abord être analysé afin d'établir certaines cibles pour le choix des emplois les plus représentatifs. Ainsi, la représentativité d'ensemble d'un panier d'emplois repères permet de répondre à la question suivante : combien d'emplois doivent être inclus dans le panier pour chaque groupe considéré? En d'autres mots, combien d'emplois dois-je retenir dans chaque sous-secteur de l'administration québécoise et/ou pour chaque catégorie d'emplois?

Il est à noter que l'analyse de représentativité d'ensemble sur la base des familles d'emplois ne

3. Compte tenu du mandat de l'Institut, le secteur de base ne comprend pas les emplois occupés par le personnel d'encadrement et le personnel non syndiqué.

4. Le lecteur pourra se référer au chapitre sur la méthodologie de l'édition 2002 du rapport *Rémunération des salariés : état et évolution comparés* pour de plus amples renseignements sur les marchés de comparaison et la méthode d'appariement des emplois repères. L'article publié en septembre 2001 dans le *Flash info* (vol. 2, no 4, p. 3-5) donne aussi plus de renseignements sur le processus d'appariement des emplois repères. Cette information est également disponible sur le site Web de l'Institut.

5. Une analyse plus fine pourrait examiner les proportions d'emplois par catégorie d'emplois et par niveau de mobilité (pour la fonction publique).

nous apparaît pas appropriée. D'une part, la notion de famille d'emplois ne s'applique que pour la fonction publique. D'autre part, les unités d'accréditation et les structures de rémunération sont davantage associées aux catégories qu'aux familles d'emplois.

Une fois certaines cibles déterminées avec l'analyse de représentativité d'ensemble, des critères combinant la répartition des effectifs et les courbes salariales en vigueur peuvent être utilisés. La représentativité spécifique permet alors de répondre à la question suivante : quels emplois spécifiques doivent faire partie du panier pour chaque sous-secteur et/ou chaque catégorie d'emplois?

Finalement, la comparabilité d'un emploi suppose à la fois sa présence sur le marché du travail et la stabilité de son contenu (responsabilités et tâches fondamentales, exigences, etc.) dans le temps.

Deux approches d'analyse peuvent être envisagées pour l'utilisation des critères de représentativité et de

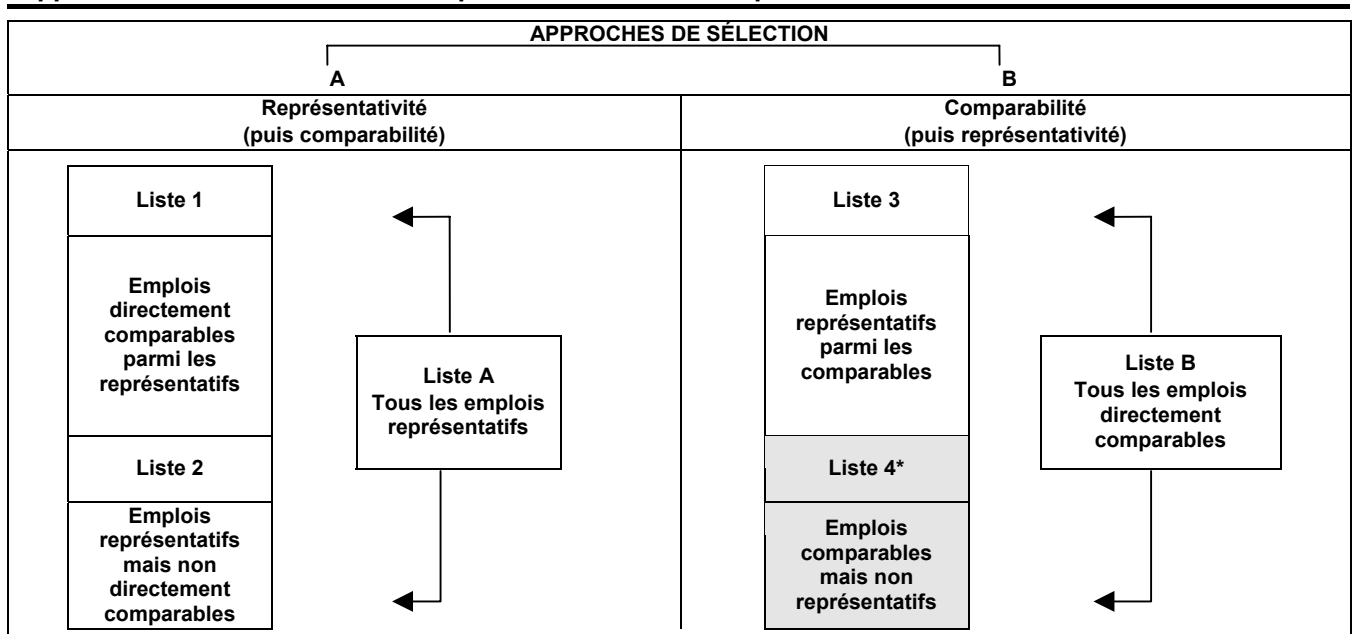
comparabilité. La première consiste à privilégier la représentativité des emplois repères d'abord (première analyse) et la comparabilité avec le marché dans un deuxième temps. Cette approche permet d'obtenir une liste exhaustive des emplois qu'il faut comparer pour couvrir toute la structure de l'administration québécoise. Par la suite, une discrimination peut être effectuée entre les emplois de cette liste qui sont directement comparables (par appariement direct) et ceux qui le sont autrement.

La deuxième approche consiste à faire l'inverse : comparabilité avec le marché d'abord puis représentativité. Elle nous permet de créer en premier lieu une liste restreinte d'emplois qui se retrouvent chez les autres salariés québécois (par appariement direct). Par la suite, seuls les emplois représentatifs de la structure de l'administration québécoise sont sélectionnés parmi les emplois comparables.

Les deux approches sont illustrées dans la figure 2.1 :

Figure 2.1

Approches de sélection selon la représentativité et la comparabilité



* La liste 4 est illustrée en grisé afin de montrer qu'elle n'est pas utile pour les fins de l'exercice de sélection des emplois repères.

L'Institut privilégiait en 1993 la première des deux approches :

« L'axe de la représentativité apparaît le plus pertinent. Le fait de privilégier la représentativité plutôt que la comparabilité comme première étape du processus permet d'identifier un ensemble plus grand d'emplois pouvant être comparés afin de refléter le plus fidèlement possible la structure du secteur public. » (Institut de recherche et d'information sur la rémunération, 1993a : 55)

Cette orientation privilégiée en 1993 pour l'approche de sélection doit maintenant être reconfirmée par les parties. Elle constitue un des enjeux à discuter.

Principaux enjeux

En mars 2003, l'Institut a présenté de façon préliminaire les principaux enjeux liés à la révision de son panier d'emplois repères lors d'une rencontre d'information destinée aux parties patronales et syndicales de l'administration québécoise. Ces enjeux, portant entre autres sur l'introduction de la nouvelle classification, ont été développés et sont présentés dans cette section.

Implantation graduelle de la nouvelle classification

L'implantation de la nouvelle classification sera graduelle et se fera en fonction des unités d'accréditation présentes dans la fonction publique. Cette implantation graduelle a des impacts sur le travail de l'Institut, qui devra donc s'effectuer par étapes.

Une première étape devrait consister en une analyse de la représentativité du panier actuel d'emplois repères⁶. Pour réaliser cette étape, des critères de

représentativité d'ensemble peuvent être utilisés, par catégorie d'emplois et par sous-secteur, pour comparer les effectifs actuels dans les corps d'emploi utilisés pour la comparaison avec les effectifs de tous les corps d'emploi existants dans l'administration québécoise. Cet exercice permettrait d'identifier quelle portion du secteur de base est actuellement représentée. Ce portrait actuel serait donc utile pour déterminer si des ajustements temporaires au panier d'emplois repères sont requis. Il permettrait également de fixer des balises pour les prochaines étapes du processus de sélection.

La catégorie des emplois de professionnels représentés par le SPGQ sera probablement la première à être visée par l'implantation de la nouvelle classification. L'Institut envisage de commencer son analyse pour la sélection avec les nouvelles classes d'emplois de cette catégorie. Toutefois, tant que les négociations portant sur l'intégration des employés dans les nouvelles classes d'emplois et sur les conditions de traitement ne seront pas terminées, seule une partie de l'analyse peut être réalisée. L'analyse de représentativité d'ensemble, qui permettra de déterminer le nombre d'emplois visés, peut être faite même si la nouvelle structure salariale n'est pas encore connue. L'analyse devra toutefois être complétée au moment où cette dernière information sera disponible; la nouvelle structure salariale est nécessaire pour établir la représentativité spécifique, c'est-à-dire l'analyse permettant de cibler quels emplois doivent être retenus dans le panier. Cette situation risque de se reproduire avec les autres catégories d'emplois.

Par ailleurs, même si le travail de sélection est terminé pour une catégorie donnée, il faut évaluer la meilleure approche pour modifier la comparaison⁷. Ainsi, les nouveaux emplois du panier devraient-ils être intégrés de façon graduelle dans la comparaison, au fur et à mesure de l'implantation de la nouvelle classification? Ou encore, l'Institut devrait-il attendre que tout soit terminé pour l'ensemble de la

6. À titre d'information, le tableau reproduit à l'annexe 3 fournit la liste des corps d'emploi appariés par l'ISQ dans l'enquête de 2002 pour le secteur de la fonction publique; les corps d'emploi sont répartis dans les familles d'emplois prévues dans la nouvelle classification (selon l'information disponible à ce jour). Le numéro de l'emploi repère correspondant à chaque corps y est aussi indiqué.

7. Rappelons que l'Institut présente dans sa comparaison annuelle des résultats par emploi repère, par catégorie d'emplois et pour l'ensemble des emplois.

fonction publique avant de modifier quoi que ce soit à la comparaison?

Définition de la notion d'emploi et de l'unité de sélection

L'unité de sélection des emplois repères doit être une base d'analyse commune aux trois sous-secteurs de l'administration québécoise. Elle doit regrouper les effectifs d'emplois dont les tâches sont très similaires et de même niveau de complexité. Ainsi, dans le tableau 2.1 présenté à la section précédente, il faut bien définir la notion d'*emploi* considérée (proportion d'*emplois*, pourcentage d'effectifs par *emploi*, etc.).

La nouvelle classification ne concerne que le sous-secteur de la fonction publique. Le fait que ce changement ne s'opère que dans un seul des trois sous-secteurs de l'administration québécoise ajoute un élément de complexité pour la définition de l'unité de sélection des emplois repères, et ce, de deux façons : la disparition de la notion de « corps d'emploi » dans la fonction publique et la définition plus large des classes d'emplois.

La notion de « corps d'emploi » est utilisée présentement dans les trois sous-secteurs de l'administration québécoise. Or, nous savons que cette notion disparaîtra dans la nouvelle classification de la fonction publique. Plusieurs corps d'emploi qui sont distincts actuellement se retrouveront dans une même classe d'emplois (au même niveau de mobilité d'une même famille). Aussi, certains corps d'emploi qui existent présentement (comme le corps 105 - Agente ou agent de recherche et de planification socio-économique) seront en quelque sorte scindés dans des classes appartenant à plusieurs familles, selon le champ ou domaine d'expertise du titulaire de l'emploi. La notion de « corps d'emploi » ne peut donc être utilisée comme seule base d'analyse de représentativité des emplois repères pour les trois sous-secteurs de l'administration québécoise.

Par ailleurs, un des objectifs de la nouvelle classification est d'alléger la gestion des ressources humaines par une diminution substantielle du

nombre de regroupements d'emplois. Les classes d'emplois définies de façon plus large dans la fonction publique pourraient aussi ajouter un élément de difficulté pour la définition des unités de sélection. Cette préoccupation est basée sur les observations suivantes :

- La nouvelle classification définit des attributions caractéristiques de chaque niveau de mobilité pour chaque famille d'emplois. Le libellé de ces attributions doit être assez large pour couvrir plusieurs corps d'emploi qui sont décrits de façon distincte dans le système de classification actuel. Par exemple, la nouvelle classe de conseiller en services scientifiques regroupera vraisemblablement les corps d'emploi actuels d'agronome, d'architecte, d'arpenteur-géomètre, de biologiste, d'ingénieur forestier et de spécialiste en sciences physiques.
- La nouvelle classification regroupe dans des classes d'emplois plus générales les emplois régis par des ordres professionnels, mis à part certaines exceptions comme les actuaires et les médecins vétérinaires qui auront leur propre classe d'emplois.
- Certaines familles d'emplois sont spécifiques à des catégories d'emplois (comme celles des ouvriers et des professeurs de l'État) alors que d'autres sont génériques (comme celle des services administratifs) ou plus spécifiques aux services rendus par certains ministères et organismes (comme celle des services juridiques et de la protection du public).

Enfin, la comparabilité des emplois dans le cadre d'une comparaison de la rémunération présuppose que les emplois existent dans le marché de comparaison et que leur contenu est comparable. Plus la définition du contenu des emplois de la fonction publique est large, plus difficile sera le choix des emplois repères sur la base du critère de comparabilité. Le champ de spécialisation des emplois devra être considéré en plus de leur définition « générique » dans les familles d'emplois.

Prise en compte des emplois sans contrepartie

Selon l'article 4 de sa loi constitutive, la comparaison annuelle effectuée par l'Institut doit se faire avec le marché des autres salariés québécois. Or, certains emplois de l'administration québécoise sont « sans contrepartie » sur le marché du travail québécois. Les emplois sans contrepartie sont ceux pour lesquels le gouvernement du Québec est l'employeur exclusif ou majoritaire, comme les emplois d'enseignants ou d'enseignantes ou d'infirmiers ou d'infirmières. Différentes méthodes, comme celle de l'appariement par évaluation des emplois et celle des relativités internes, et/ou différents marchés de comparaison peuvent être utilisés pour les emplois sans contrepartie. Ces moyens de comparaison ont leurs avantages et inconvénients sur le plan de la qualité, de leur faisabilité et des coûts d'enquête anticipés⁸.

Par ailleurs, la méthode par appariement d'emplois repères est utilisée actuellement pour l'Enquête sur la rémunération globale et la comparaison. Aussi la comparaison annuelle publiée par l'Institut en novembre est-elle faite seulement sur la base des emplois avec contrepartie. L'Institut considère qu'il serait difficile de traiter de façon intégrée les emplois avec et sans contrepartie dans la comparaison réalisée annuellement. L'ampleur de la tâche ne permet pas d'envisager cette option pour le moment.

Toutefois, dans le cadre d'un projet de sélection optimale des emplois repères, les questions suivantes demeurent pertinentes :

- Faut-il revoir le panier d'emplois repères en deux temps, la première analyse incluant les emplois avec et sans contrepartie (listes 1 et 2 de la figure 2.1), complétée par une deuxième analyse qui ne viserait que les emplois avec

contrepartie sur le marché québécois (liste 3)? – option 1.

- Doit-on au départ ne cibler que l'analyse des emplois avec contrepartie (liste 3)? – option 2.
- Doit-on envisager élaborer dès le départ deux listes distinctes d'emplois repères, l'une avec les emplois qui ont une contrepartie (liste 3) et l'autre avec les emplois sans contrepartie (liste 2)? – option 3.

Il est clair que les options 1 et 3 exigent un investissement plus grand en temps d'analyse que l'option 2. Par contre, ces deux options permettraient d'identifier un échantillon représentatif d'emplois sans contrepartie qui pourrait faire l'objet d'une enquête et d'une comparaison de rémunération.

Le choix de l'une ou l'autre de ces options pose donc à nouveau la question de l'approche de sélection à privilégier en première étape d'analyse : représentativité ou comparabilité? L'Institut entend poursuivre sa consultation des parties en leur présentant les avantages et les inconvénients reliés à chacune de ces options.

Plan d'action recommandé par l'Institut

Les principaux objectifs de ce projet sont de :

- Réviser le panier d'emplois repères;
- Apporter les changements à l'Enquête sur la rémunération globale, au rapport sur la rémunération des salariés et aux systèmes d'information;
- Déterminer l'impact de ces changements sur les résultats de la comparaison.

8. L'Institut a publié un document qui traite de cette question soit *La comparaison de la rémunération des emplois sans contrepartie : réflexions et orientations à partir de l'emploi d'enseignant*, (Institut de recherche et d'information sur la rémunération, 1993b).

Les grandes phases du projet envisagées par l'Institut sont présentées au tableau 2.2.

Tableau 2.2
Étapes du projet de sélection des emplois repères

<i>Étapes préliminaires</i>	
Phase 1 :	Production d'un document d'orientation résumant la problématique et le plan d'action de l'Institut (le présent document);
Phase 2 :	Analyse comparative (panier actuel vs classes actuelles et panier actuel vs nouvelles classes; Institut) et discussion sur les critères et approches de sélection proposés pour la révision du panier d'emplois repères (avec le groupe de travail);
<i>Cœur de l'analyse</i>	
Phase 3 :	Choix du panier d'emplois repères et analyse des impacts anticipés sur la comparaison (Institut et groupe de travail);
<i>Changements apportés aux processus</i>	
Phase 4 :	Implantation des changements pour la collecte, le traitement et l'analyse des données en fonction du nouveau panier d'emplois repères; formation du personnel concerné (Institut);
<i>Mesure de l'impact sur la comparaison</i>	
Phase 5 :	Étude de sensibilité quant à l'effet sur les résultats de la comparaison (Institut).

Compte tenu du caractère graduel de l'implantation de la nouvelle classification, les phases 3, 4 et 5 pourraient être répétées pour chaque catégorie d'emplois.

Comme dans tous ses projets, l'Institut privilégie une approche de transparence et de consultation des parties à la négociation des conventions collectives de l'administration québécoise lors de modifications aux orientations et pour le développement des méthodologies. La crédibilité et la pertinence des travaux découlent en grande partie de cette approche particulière. C'est pourquoi l'Institut utilisera deux modes de consultation pour ce projet :

1. Un groupe de travail⁹ formé d'environ une quinzaine de représentants des parties se réunira pour une première fois à l'automne 2003. Ce groupe aura pour mandat de guider l'Institut dans les choix et les analyses prévus aux phases 2 et 3 du projet.
2. Les représentants des parties seront également consultés sur les principaux choix et les orientations recommandées par l'Institut.

Enfin, le comité consultatif du travail et de la rémunération sera également consulté quant à la démarche et aux grandes orientations du projet.

9. Les parties ont été invitées en juillet 2003 à soumettre le nom de participants potentiels pour la constitution du groupe de travail.

L'Institut améliore continuellement ses travaux de comparaison de la rémunération globale. À des changements de nature plus ponctuelle s'ajoutent des travaux de développement plus importants qui tiennent compte des changements majeurs sur le marché du travail. Un de ces changements est l'introduction prochaine d'une nouvelle classification des emplois dans la fonction publique. Cette restructuration a un impact important sur la sélection des emplois repères utilisés pour l'Enquête sur la rémunération globale et pour la comparaison effectuée dans le rapport sur la rémunération des salariés. Le présent document avait pour but de faire le point sur ce dossier, avant d'entamer des travaux d'analyse et des discussions plus poussées avec les parties patronales et syndicales de l'administration québécoise.

La grande majorité des emplois de la fonction publique, exception faite du personnel d'encadrement et des agents de la paix, seront classés dans un des dix niveaux de mobilité (complexité) de l'une ou l'autre des neuf familles d'emplois définies dans le projet de nouvelle classification. La notion de « corps d'emploi », utilisée présentement dans les trois sous-secteurs de l'administration québécoise, disparaîtra pour la fonction publique. Dans ce dernier sous-secteur, le nombre de classes d'emplois sera réduit d'environ les deux tiers au terme du processus d'implantation de la nouvelle classification.

Ce rapport montre l'importance de démarrer dès maintenant les travaux reliés à la révision du panier d'emplois repères utilisé présentement par l'Institut. Les critères de sélection suggérés pour le choix des emplois repères s'articulent autour de deux notions : la représentativité et la comparabilité. Trois principaux enjeux inhérents à la sélection des emplois repères sont identifiés : l'implantation graduelle de la nouvelle classification, la définition de la notion d'emploi et de l'unité de sélection et la prise en compte des emplois sans contrepartie sur le marché du travail québécois.

Le plan d'action de l'Institut pour la révision de son panier d'emplois repères comporte plusieurs étapes. Un groupe de travail formé de représentants des

parties guidera l'Institut dans ses choix et analyses. Ce document constitue la première phase du plan d'action de l'Institut. Nous croyons qu'il permet de bien « mettre la table » avant d'entamer les discussions sur les options de travail qui s'offrent à l'Institut pour répondre aux besoins de sa clientèle.

Annexe 1

Tableau représentant les orientations, les objectifs et les mesures de modifications envisagées en 1994

Orientations	Objectifs	Illustration de mesures envisageables
La simplification de la classification et des règles de gestion afférentes	<ul style="list-style-type: none"> Diminuer le nombre d'unités de regroupement des emplois de la fonction publique (corps et classes); Introduire des manifestations caractéristiques comme éléments descriptifs des unités de regroupement; Réduire le nombre de règles de gestion afférentes à la classification; Uniformiser ces règles de gestion pour en faciliter l'interprétation et l'application. 	<ul style="list-style-type: none"> Abolir les classes d'emploi sans effectif si elles ne sont plus pertinentes; Fusionner lorsque possible des classes d'emploi; Remplacer les libellés des attributions par des libellés de manifestations caractéristiques de niveaux de complexité; Uniformiser les règles de fixation du traitement entraînant la réduction du nombre de règles; Revoir la politique d'évaluation des emplois.
L'accroissement de la polyvalence	<ul style="list-style-type: none"> Augmenter l'amplitude des unités de regroupement des emplois de la fonction publique. Cet objectif constitue un corollaire à la diminution des classes d'emploi, particulièrement des classes d'emploi ministérielles; Établir des conditions minimales d'admission plus englobantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Fusionner lorsque possible des classes d'emplois dans des unités de regroupement plus larges entraînant la réduction sinon l'abolition des classes d'emploi ministérielles; Ajuster les conditions d'admission aux exigences de classes d'emploi plus larges; Étudier la pertinence du maintien des clauses compensatoires; Ajuster les conditions d'admission à la mise à jour des programmes de formation.
L'établissement de liens plus étroits entre la rémunération, la complexité des emplois et le rendement	<ul style="list-style-type: none"> Établir une structure de classification intégrant les différents niveaux de complexité d'emploi dans un même secteur ou champ d'activités donné; Établir une structure salariale cohérente avec la hiérarchisation des niveaux de complexité des emplois; Viser l'affectation des ressources humaines à des emplois de niveau de complexité correspondant à leur classement; Reconnaître de façon tangible dans la structure de rémunération la qualité du rendement. 	<ul style="list-style-type: none"> Établir une continuité dans les niveaux de complexité des classes d'emploi des secteurs d'activités; Utiliser les méthodes quantitatives d'évaluation pour structurer les niveaux de complexité des classes d'emploi; Établir des emplois repères ministériels indicatifs de niveaux de complexité (classes d'emploi); Introduire le rendement comme élément essentiel de la progression salariale; Révision du caractère quasi automatique des mesures de progression salariale: avancement d'échelon, crédit d'expérience, etc.
L'affirmation de la carrière tant horizontale que verticale	<ul style="list-style-type: none"> Établir une structure de classification polyvalente facilitant la mobilité et favorisant le développement et la pérennité de l'expertise et des compétences; Constituer des lignes de carrière intégrées à la structure de classification; Établir des conditions d'admission permettant l'utilisation des qualifications des ressources humaines à plusieurs emplois; Établir des conditions d'admission favorisant le cheminement vertical de carrière interne à la fonction publique. 	<ul style="list-style-type: none"> Définir la carrière tant horizontale que verticale; Prévoir les besoins futurs de l'organisation dans le cheminement de carrière; Intégrer des mesures de mobilité au cheminement de carrière favorisant l'utilisation des qualifications du personnel (affectation des personnes à des emplois de complexité correspondant à leur classement); Établir des conditions d'admission souples.
La stabilisation voire la réduction de la masse salariale de la fonction publique	<ul style="list-style-type: none"> Dégager des indicateurs de gestion à partir de la masse salariale allouée; Renforcer les liens entre les décisions de gestion et leur impact sur le budget (gestion par masse salariale et reddition de comptes); Favoriser l'appropriation par les gestionnaires des objectifs de réduction de la masse salariale. 	<ul style="list-style-type: none"> Établir des mécanismes de gestion de la masse salariale.

Extrait de : Secrétariat du Conseil du trésor (1994). *Mémoire de consultation concernant les orientations et les objectifs qui sous-tendent la révision de la classification et de ses règles de gestion.*

Annexe 2

Enquête sur la rémunération globale au Québec, 2003 – Liste des emplois repères

Emplois professionnels

- 201 Professionnel en communication (niveaux 1, 2, 3)
- 202 Professionnel en approvisionnement (niveaux 1, 2, 3)
- 203 Professionnel en gestion des ressources humaines (niveaux 1, 2, 3)
- 204 Professionnel en gestion financière (niveaux 1, 2, 3)
- 205 Analyste des procédés administratifs (niveaux 1, 2, 3)
- 206 Informaticien (niveaux 1, 2, 3)
- 207 Ingénieur (niveaux 1, 2, 3)
- 209 Spécialiste en sciences physiques (niveaux 1, 2, 3)

Emplois techniques

- 302 Technicien en arts appliqués et graphiques (niveaux 1, 2, 3)
- 304 Technicien en documentation (niveaux 1, 2, 3)
- 305 Technicien de laboratoire (niveaux 1, 2, 3)
- 307 Technicien en génie (niveaux 1, 2, 3)
- 308 Technicien en informatique (niveaux 1, 2, 3)

Emplois de bureau

- 402 Opérateur de saisie de données (niveaux 1, 2, 3)
- 404 Magasinier (niveaux 1, 2, 3)
- 405 Opérateur de duplicateur offset (niveaux 1, 2, 3)
- 406 Opérateur en informatique (niveaux 1, 2, 3)
- 407 Personnel de soutien en administration (niveaux 1, 2, 3)
- 409 Personnel de secrétariat (niveaux 1, 2, 3)
- 411 Préposé aux télécommunications (niveaux 1, 2, 3)
- 412 Téléphoniste-réceptionniste (niveau 2)

Emplois de service et ouvriers

- 503 Conducteur de véhicules légers (niveau 2)
- 504 Conducteur de véhicules lourds (niveau 2)
- 505 Cuisinier (niveaux 1, 2, 3)
- 506 Électricien d'entretien (niveaux 1, 2, 3)
- 507 Gardien (niveaux 2, 3)
- 508 Journalier ou préposé aux terrains (niveau 2)
- 509 Mécanicien de véhicules motorisés (niveaux 1, 2, 3)
- 510 Mécanicien d'entretien (millwright) (niveaux 1, 2)
- 511 Mécanicien de machines fixes (niveaux 1, 2, 3, 4)
- 512 Menuisier d'entretien (niveaux 1, 2)
- 515 Peintre d'entretien (niveaux 1, 2)
- 516 Plombier d'entretien (niveaux 1, 2)
- 517 Préposé à la cuisine et à la cafétéria (niveau 2)
- 518 Préposé à l'entretien ménager (niveau 2)

Annexe 3

Corps d'emploi de la fonction publique québécoise appariés dans l'Enquête sur la rémunération globale 2002 selon les neuf familles d'emplois de la nouvelle classification*

Famille d'emplois	Catégorie d'emplois											
	Professionnels			Techniciens			Employés de bureau			Employés de service et ouvriers		
	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)
Services administratifs	130	Agent d'approvisionnement	202				433	Préposé au matériel	404			
	108	Analyste de l'informatique et des procédés administratifs	205				241	Magasinier	404			
							200	Agent de bureau	407			
							211	Auxiliaire de bureau	407			
							218	Dactylographe	409			
							221	Agent de secrétariat	409			
							297	Secrétaire principale (emploi non syndiqué)**	409			
							253	Préposé aux télécommunications	411			
							276	Téléphoniste-réceptionniste	412			
Services d'administration financière et fiscale	103	Agent de la gestion financière	204									
Services en communication et des technologies de l'information	104	Agent d'information	201	265	Technicien en arts appliqués et graphiques	302	213	Auxiliaire en informatique	402			
	108	Analyste de l'informatique et des procédés administratifs	206	217	Bibliotechnicien	304	244	Opérateur en informatique	406			
				272	Technicien en informatique	308						
Services scientifiques	118	Ingénieur	207	258	Technicien de laboratoire	305						
	124	Spécialiste en sciences physiques	209	263	Technicien des travaux publics	307						
				268	Technicien en électrotechnique	307						
				270	Technicien en génie industriel	307						
				273	Technicien en mécanique du bâtiment	307						
Services juridiques et de protection du public												
Ouvriers										459	Conducteur de véhicules (légers)	503
										459	Conducteur de véhicules (lourds)	504
										446	Cuisinier et chef d'équipe en cuisine	505
										421	Électricien d'entretien	506
										451	Gardien	507
										456	Journalier - préposé	508
										434	Mécanicien de véhicules motorisés	509
										410	Menuisier	512
										413	Peintre	515
										420	Plombier d'entretien	516
										446	Préposé cuisine-caféteria	517
										450	Préposé à l'entretien	518
Services culturels, économiques et sociaux												
Professeurs de l'État												
Services aéronautiques gouvernementaux												
Autres	100	Conseiller en gestion des ressources humaines (emploi non syndiqué)**	203									

* Le titre et le nombre de familles pourraient encore être modifiés. La nomenclature présentée ici n'est pas encore intégrée dans la nouvelle directive sur la classification.

** Ces emplois sont enquêtés mais ne font pas partie de la comparaison présentée dans le rapport annuel.

(1) No de corps d'emploi (classification actuelle).

(2) Titre du corps d'emploi (classification actuelle).

(3) No d'emploi repère – ISQ (voir l'annexe 2).

- ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC (1998). *Loi sur l'Institut de la statistique du Québec (L.R.Q., c. I-13.011)*
- CONSEIL DU TRÉSOR (2002a). *Modifications à la Directive concernant la classification des emplois de la fonction publique et sa gestion*, CT197734, 26 février 2002.
- CONSEIL DU TRÉSOR (2002b). *Projet de classification des emplois pour les professionnels (représentés par le SPGQ)*, CT197735.
- CONSEIL DU TRÉSOR (2002c). *Directive concernant la classification des emplois de la fonction publique et sa gestion*, version intégrant les modifications adoptées le 26 février 2002.
- CONSEIL DU TRÉSOR (1998). *Directive concernant la classification des emplois de la fonction publique et sa gestion*, CT192193.
- CONSEIL DU TRÉSOR. *Recueil des politiques de gestion. Classification dans la fonction publique*, vol. 2, 3 et 4.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2002). *Rémunération des salariés. État et évolution comparés*, Québec, Les Publications du Québec, 278 p.
- INSTITUT DE RECHERCHE ET D'INFORMATION SUR LA RÉMUNÉRATION (1993a). *La sélection des emplois repères. Document d'orientation*, Montréal, 88 p.
- INSTITUT DE RECHERCHE ET D'INFORMATION SUR LA RÉMUNÉRATION (1993b). *La comparaison de la rémunération des emplois sans contrepartie : réflexions et orientations à partir de l'emploi d'enseignant*, Montréal, 123 p.
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2001). « Révision de la classification des emplois », article paru dans *Le Trait d'union*, vol. 8, n° 39, novembre, p. 1 et 4 et reproduit dans *Le journal*, Association des employées et employés du gouvernement du Québec, décembre, p. 32.
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (1996). *Révision de la classification et de ses règles de gestion. Mémoire de consultation et projet de directive concernant la classification des emplois de la fonction publique*, Service de la classification et de l'évaluation des emplois, Direction générale des politiques de rémunération et de classification, 15 p.
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (1994). *Mémoire de consultation concernant les orientations et les objectifs qui sous-tendent la révision de la classification et de ses règles de gestion*. Service de la classification et de l'évaluation des emplois, Direction générale des politiques de rémunération et de classification, 42 p.
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (1993). *Révision de la classification et de ses règles de gestion, Diagnostic global*, Service de la classification et de l'évaluation des emplois, Direction générale des politiques de rémunération et de classification, 66 p.
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (1992). *Révision de la classification et de ses règles de gestion (à l'exclusion du personnel d'encadrement) Éléments de réflexion et diagnostic*, Service de la classification et de l'évaluation des emplois, Direction générale des politiques de rémunération et de classification, 21 p.