



Évaluation d'emploi du personnel d'encadrement des centres de services scolaires et des commissions scolaires

GUIDE EXPLICATIF

Coordination et rédaction

Direction des relations du travail des réseaux

Pour tout renseignement, s'adresser à l'endroit suivant :

Renseignements généraux
Ministère de l'Éducation
1035, rue De La Chevrotière, 21^e étage
Québec (Québec) G1R 5A5
Téléphone : 418 643-7095
Ligne sans frais : 1 866 747-6626

Ce document peut être consulté

sur le site Web du Ministère :
education.gouv.qc.ca.

© Gouvernement du Québec

Ministère de l'Éducation, Avril 2021

Table des matières

INTRODUCTION.....	4
MÉTHODE D'ÉVALUATION ET OUTILS.....	4
CONSIGNES	4
1. RENSEIGNEMENTS SUR L'EMPLOI.....	5
2. QUALIFICATIONS REQUISES.....	6
3. MOTIF DE LA DEMANDE.....	6
4. DESCRIPTION DES RESPONSABILITÉS	6
5. COMPÉTENCE	7
5.1 Connaissances	7
5.2 Capacité de direction.....	7
5.3 Relations humaines	7
6. INITIATIVE CRÉATRICE	8
6.1 Principales difficultés liées à l'exercice de l'emploi	8
6.2 Principaux défis à relever dans l'exercice de l'emploi	8
6.3 Encadrement réglementaire et organisationnel	8
7. FINALITÉ.....	9
7.1 Liberté d'action.....	9
7.2 Impact quant aux résultats.....	9
7.3 Ampleur et envergure des responsabilités	9
8. CONDITIONS DE TRAVAIL PARTICULIÈRES.....	10
8.1 Environnement	10
8.2 Effort physique et attention sensorielle.....	10
8.3 Stress	10
9. SITUATION DE L'EMPLOI DANS LA STRUCTURE (ORGANIGRAMME).....	10
10. RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELS	10
11. INFORMATION DE LA DIRECTION DES SERVICES DES RESSOURCES HUMAINES OU DE LA DIRECTION GÉNÉRALE.....	11
12. SIGNATURES	11

INTRODUCTION

Ce guide explicatif et ce questionnaire ont été conçus dans le but d'aider le membre du personnel d'encadrement du réseau des centres de services scolaires et des commissions scolaires à rédiger une description d'emploi au moment d'une demande d'évaluation de son emploi.

Cette demande d'évaluation peut être faite en vertu de l'article 25 du Règlement déterminant certaines conditions de travail des cadres des centres de services scolaires et des commissions scolaires et du Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal (Règlement).

Le guide explicatif et le questionnaire peuvent également servir pour le titulaire d'un emploi de hors-cadre, avec les adaptations nécessaires.

MÉTHODE D'ÉVALUATION ET OUTILS

La méthode Hay[®] est utilisée pour l'évaluation de tous les emplois du personnel d'encadrement du réseau de l'éducation. Il est donc essentiel que la description d'emploi contienne tous les renseignements requis pour l'analyse de la nature du travail en fonction des différents critères utilisés dans cette méthode. Le guide explicatif aidera le titulaire de l'emploi dans la réponse au questionnaire d'analyse.

CONSIGNES

Puisque la description d'emploi est le document de base utilisé pour évaluer un emploi, il est important de remplir l'ensemble des sections du questionnaire d'analyse de façon aussi claire et concise que possible.

Pour permettre de répondre adéquatement à ce questionnaire, le guide explicatif présente chacune des sections de celui-ci en précisant les éléments importants que le titulaire de l'emploi devrait spécifier ou faire valoir. Le titulaire de l'emploi peut répondre au questionnaire par traitement de texte

L'original du questionnaire, dûment rempli et signé par le titulaire de l'emploi, son supérieur immédiat, le directeur des services des ressources humaines¹ et le directeur général, doit être retourné par **les autorités du centre de services scolaire et de la commission scolaire** à l'adresse courriel suivante : rlt@education.gouv.qc.ca.

¹ Seulement s'il remplit la section 11, « Information de la Direction des services des ressources humaines ou de la Direction générale ».

1. RENSEIGNEMENTS SUR L'EMPLOI

Cette section permet de fournir des renseignements sur l'emploi.

Nom du centre de services scolaire ou de la commission scolaire

Le nom du centre de services scolaire ou de la commission scolaire à laquelle l'emploi est rattaché doit être inscrit.

Titre de l'emploi

Le titre de l'emploi ou l'appellation attribuée par le centre de services scolaire ou la commission scolaire doivent être indiqués.

Exemple : directeur des ressources financières, directeur des services pédagogiques.

Classement

Le titulaire de l'emploi doit inscrire le classement attribué à son poste.

Exemple : classe 8.

Direction, service ou établissement

Le titulaire de l'emploi doit indiquer le nom de la direction, du service ou de l'établissement où il travaille.

Clientèle desservie

On entend par la clientèle desservie le nombre total d'élèves ou d'heures-groupe de formation ayant servi à la détermination du classement de l'emploi. Si le titulaire est responsable de plus d'un établissement ou d'une école, la clientèle de chacun des établissements ou de chacune des écoles doit être détaillée.

Le calcul de la clientèle doit s'effectuer conformément aux articles 18 à 23 du Règlement déterminant certaines conditions de travail des cadres des centres de services scolaires et des commissions scolaires et du Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal (Règlement).

En cas de difficulté à établir le chiffre correspondant à la clientèle desservie, le cadre peut se référer à la Direction des services des ressources humaines de son centre de services scolaire ou de sa commission scolaire.

Titre d'emploi du supérieur immédiat et classement

Le titulaire doit préciser le titre d'emploi de son supérieur immédiat et le classement de cet emploi.

Exemple : directeur général – administrateur 15.

2. QUALIFICATIONS REQUISES

Le titulaire doit préciser quelles sont les qualifications nécessaires pour exercer efficacement son emploi et, au besoin, les qualifications requises par le centre de services scolaire ou la commission scolaire.

Note : Nous souhaitons connaître les qualifications requises et non celle du titulaire du poste.

3. MOTIF DE LA DEMANDE

Le titulaire de l'emploi **doit indiquer le titre associé à son poste**, ainsi que le prévoit le document ministériel *Description des emplois génériques du personnel d'encadrement centres de services scolaires et des commissions scolaires*, **et préciser en quoi ses attributions et responsabilités principales ne correspondent pas à la description de l'emploi type**. Ce document ministériel peut être consulté sur le site Web du Ministère.

De plus, le titulaire de l'emploi doit indiquer si, préalablement au dépôt de la demande, il a fait une démarche auprès de sa direction des services des ressources humaines relativement au reclassement de son poste actuel.

4. DESCRIPTION DES RESPONSABILITÉS

L'énoncé d'une fonction débute habituellement par un verbe d'action portant sur l'objet de celle-ci. Il convient d'être concis, de choisir des verbes qui décrivent exactement ce que fait le titulaire et de coller le mieux possible à la réalité.

Les attributions doivent suivre un ordre logique pour faciliter la compréhension de l'emploi. Les fonctions doivent donc être indiquées selon leur ordre d'importance en commençant par celles qui exigent le plus de temps de travail. **Un pourcentage doit être accordé en fonction du temps consacré à chaque fonction**. Il doit correspondre à un multiple de 5 et l'ensemble des pourcentages doit totaliser 100 %.

En règle générale, entre 6 et 10 énoncés devraient suffire pour décrire 100 % du temps d'occupation d'un emploi.

Le titulaire doit mettre en évidence (surligner) les responsabilités qu'il doit assumer et qui ne correspondent pas à la description de l'emploi type, ainsi que le prévoit le document ministériel *Description des emplois génériques du personnel d'encadrement des centres de services scolaires et des commissions scolaires*.

5. COMPÉTENCE

On peut définir la compétence comme étant l'ensemble des aptitudes et des connaissances qui, indépendamment de leur mode d'acquisition, sont nécessaires pour occuper un emploi de façon satisfaisante.

Deux idées de base ressortent de cette définition. D'une part, le segment « indépendamment de leur mode d'acquisition » signifie qu'aucune évaluation automatique de la compétence liée directement à un degré de scolarité ou à un nombre d'années d'expérience ne peut être effectuée. Ainsi, il importe qu'on démontre pourquoi il est nécessaire de posséder un certain niveau de connaissance et un certain niveau d'expérience dans l'exercice de son emploi.

D'autre part, le segment « pour occuper un emploi de façon satisfaisante » signifie qu'on mesure la compétence requise pour atteindre un rendement qui satisfait à toutes les exigences de l'emploi, indépendamment de la performance de celui qui est en poste.

5.1 CONNAISSANCES

Cette section ne sert pas à préciser le degré de scolarité et les années d'expérience de la personne. Elle doit permettre de décrire les connaissances qui, selon le titulaire, sont nécessaires pour occuper l'emploi et qui peuvent avoir été acquises dans des établissements d'enseignement ou par l'expérience.

Dans cette description, le titulaire doit indiquer si son emploi requiert des connaissances approfondies dans une spécialité ou plutôt des connaissances variées dans plusieurs domaines.

5.2 CAPACITÉ DE DIRECTION

Cette section permet, pour un emploi impliquant la gestion de personnes, de décrire les connaissances et les aptitudes requises pour planifier, organiser, diriger et contrôler des unités administratives, des secteurs d'activité ou des établissements.

Peuvent y être décrits les besoins de coordination découlant de la diversité des fonctions liées à l'emploi de même que les compétences nécessaires pour gérer des ressources ou des conflits et établir des priorités.

5.3 RELATIONS HUMAINES

Pour cet aspect de la compétence, il y a lieu de préciser si l'emploi requiert des aptitudes en matière de relations humaines :

- habileté à entretenir de bonnes relations de travail avec les collègues;
- capacité d'écoute;
- tact et diplomatie;
- empathie;
- pouvoir de persuasion;
- habileté de négociation;
- habileté à faire travailler des subalternes;
- habileté à motiver et à diriger des équipes de travail.

Ces aptitudes peuvent être exercées auprès de subalternes, de pairs, de supérieurs, de clients ou d'usagers de l'extérieur du centre de services scolaire ou de la commission scolaire.

6. INITIATIVE CRÉATRICE

L'initiative créatrice est le degré d'initiative et de réflexion nécessaire pour régler les problèmes inhérents à un emploi.

L'évaluateur a besoin de connaître les principaux problèmes qui se présentent au titulaire dans l'exercice de ses fonctions. Les réponses aux questions de cette section doivent correspondre à la situation normale de l'emploi et non aux cas les plus complexes qui sont susceptibles de se produire occasionnellement.

Des faits significatifs peuvent être illustrés par des exemples (période de pointe, clientèle difficile, réglementation qui laisse une grande place à l'interprétation, éloignement du siège social, partage des responsabilités, etc.).

6.1 PRINCIPALES DIFFICULTÉS LIÉES À L'EXERCICE DE L'EMPLOI

Le titulaire doit indiquer la nature des principaux problèmes et préoccupations liés à l'exercice de l'emploi (travail sous pression, difficulté avec la clientèle, environnement particulier, exigences des délais, complexité et variété des programmes, etc.), en faisant ressortir les conséquences des actions posées, des recommandations suivies et des décisions prises.

6.2 PRINCIPAUX DÉFIS À RELEVER DANS L'EXERCICE DE L'EMPLOI

Le titulaire de l'emploi doit décrire les aspects qui représentent, selon lui, les plus grands défis à relever ou les objectifs primordiaux à atteindre dans l'exercice de ses fonctions.

6.3 ENCADREMENT RÉGLEMENTAIRE ET ORGANISATIONNEL

Le titulaire doit d'abord préciser jusqu'à quel point il doit se référer, dans l'exercice de ses fonctions, à des lois, à des politiques, à des règlements, à des pratiques administratives, à des procédures, à des normes ou à des règles provenant du centre de services scolaire ou de la commission scolaire.

Ensuite, il doit illustrer les principales circonstances ou situations dans lesquelles son supérieur immédiat ou d'autres personnes (d'unités administratives ou de secteurs d'activité du centre de services scolaire ou de la commission scolaire) lui apportent de l'aide ou de l'assistance.

Il s'agit ici d'analyser l'étendue de l'aide dont dispose le titulaire dans l'exercice de ses fonctions.

7. FINALITÉ

Le facteur « finalité » correspond à la possibilité pour le titulaire de permettre l'obtention de certains résultats ainsi que l'importance de ces résultats pour l'organisation.

Les questions posées jusqu'à maintenant avaient trait à la compétence totale requise pour exercer l'emploi de même qu'au degré d'effort mental nécessaire sur le plan de la réflexion et de la créativité. Nous considérons maintenant la marge de liberté qu'offre l'emploi pour ce qui est d'atteindre certains résultats précis ou de contribuer à l'atteinte de ces résultats. Nous sommes donc intéressés à découvrir l'ampleur de ces résultats et l'effet véritable de l'emploi sur ceux-ci.

7.1 LIBERTÉ D'ACTION

Cette section permet d'apprécier la latitude qui est accordée au titulaire de l'emploi pour agir, donner suite à ses décisions et participer au développement des activités de son secteur. C'est pourquoi il est également demandé de préciser la nature et la portée des contrôles auxquels l'emploi est soumis.

La liberté d'action est délimitée par les relations existantes avec un supérieur hiérarchique ainsi que les systèmes de gestion qui sont en place.

Le titulaire doit se limiter à décrire les contacts les plus significatifs qu'il est susceptible d'avoir, à l'interne, avec les autres unités administratives ou la clientèle et, à l'externe, avec différents intervenants.

7.2 IMPACT QUANT AUX RÉSULTATS

Cette section permet au titulaire de l'emploi de préciser en quoi ses fonctions ont un effet sur l'organisation, le fonctionnement et l'atteinte des objectifs de sa direction, de son service ou de son établissement. Dans la mesure du possible, le titulaire illustre par des exemples les conséquences possibles de ses décisions et de ses recommandations sur l'organisation ou la clientèle.

7.3 AMPLEUR ET ENVERGURE DES RESPONSABILITÉS

Cette section permet de présenter l'aspect quantifiable des responsabilités de gestion, soit de mesurer avec un instrument commun la dimension de la sphère d'activité touchée par l'emploi. Elle comprend trois parties principales.

7.3.1. Responsabilité de la gestion des ressources humaines

Le nombre d'effectifs, par catégorie, que le titulaire supervise directement ou indirectement à l'intérieur de sa direction, de son service ou de son établissement est présenté.

7.3.2. Responsabilité de la gestion financière

Le titulaire décrit l'envergure des budgets qu'il a à gérer pour l'année financière en cours. Il indique les dépenses et les revenus, s'il y a lieu, sur lesquels son emploi a un impact direct.

7.3.3. Autres données quantitatives

Le titulaire fait valoir toute autre donnée quantitative qui pourrait aider à mieux comprendre son emploi. Ces données peuvent porter, par exemple, sur les services offerts, le nombre de repas du midi, la clientèle ou le nombre de bâtiments.

8. CONDITIONS DE TRAVAIL PARTICULIÈRES

Les conditions de travail permettent de mesurer l'intensité, la fréquence et la durée des exigences physiques, environnementales, sensorielles ou psychologiques auxquelles doit satisfaire le titulaire dans l'exercice de ses fonctions. Les réponses données doivent faire ressortir, s'il y a lieu, les conditions de travail particulières qui sont indépendantes de la volonté du titulaire.

8.1 ENVIRONNEMENT

Cette rubrique est à remplir seulement si elle apporte des renseignements pertinents et supplémentaires sur certains éléments inhérents à l'environnement et aux conditions de travail de l'emploi.

8.2 EFFORT PHYSIQUE ET ATTENTION SENSORIELLE

Le titulaire indique les efforts physiques, les désagréments et les dangers ou risques inhérents à l'exercice de son emploi en précisant leur nature, leur durée et leur fréquence.

8.3 STRESS

Le titulaire décrit brièvement les facteurs inhérents à son emploi ou à son environnement de travail qui représentent des risques de tension et d'anxiété (intensité, durée et fréquence).

9. SITUATION DE L'EMPLOI DANS LA STRUCTURE (ORGANIGRAMME)

Cet espace permet de nommer les unités administratives qui entourent l'emploi, soit l'unité administrative que dirige un supérieur immédiat ou les unités administratives que dirigent ses homologues ou ses subordonnés.

Toute information pertinente pouvant permettre de répondre clairement doit être incluse, notamment l'organigramme du centre de services scolaire ou de la commission scolaire et de sa direction, de son service ou de son établissement.

10. RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELS

Cet espace est réservé à la communication de toute information complémentaire pouvant être utile pour la compréhension de l'emploi et à laquelle aucune question précédente ne fait référence.

11. INFORMATION DE LA DIRECTION DES SERVICES DES RESSOURCES HUMAINES OU DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Cet espace doit être rempli par la Direction des services des ressources humaines ou par la Direction générale. Elle permet à l'une ou l'autre de préciser en quoi les fonctions du titulaire du poste diffèrent de celles décrites dans l'emploi type, ainsi que le prévoit le document ministériel *Description des emplois génériques du personnel d'encadrement des centres de services scolaires et des commissions scolaires*.

12. SIGNATURES

Cet espace est réservé aux signatures des personnes concernées. Le numéro de téléphone et l'adresse électronique des signataires sont demandés pour les demandes éventuelles de précisions lors de l'évaluation.

Le questionnaire doit être signé par le supérieur immédiat du titulaire de l'emploi, le directeur des services des ressources humaines² et le directeur général.

² Seulement s'il remplit la section 11, « Information de la Direction des services des ressources humaines ou de la Direction générale ».

EDUCATION.GOUV.QC.CA