
**Guide explicatif du questionnaire
d'analyse des emplois d'encadrement**

RÉSEAU DES CÉGEPS

MEQ-DGRT, le 5 septembre 2002

**Guide explicatif du questionnaire d'analyse des emplois d'encadrement
Réseau des cégeps**

TABLE DES MATIÈRES

I	INTRODUCTION.....	1
II	LA MÉTHODE D'ÉVALUATION ET OUTILS.....	1
III	LE QUESTIONNAIRE D'ANALYSE DES EMPLOIS D'ENCADREMENT.....	3
	1. <i>L'IDENTIFICATION DE L'EMPLOI</i>	3
	2. <i>LA RAISON D'ÊTRE DE L'EMPLOI</i>	4
	3. <i>LA DESCRIPTION DES RESPONSABILITÉS</i>	4
	4. <i>LA COMPÉTENCE</i>	5
	4.1 <i>Les connaissances</i>	5
	4.2 <i>La capacité de direction</i>	6
	4.3 <i>Les relations humaines</i>	6
	5. <i>L'INITIATIVE CRÉATRICE</i>	7
	5.1 <i>La complexité des problèmes reliés à l'emploi</i>	7
	5.2 <i>L'encadrement réglementaire et organisationnel</i>	8
	6. <i>LA FINALITÉ</i>	9
	6.1 <i>La liberté d'action</i>	9
	6.2 <i>L'impact quant aux résultats</i>	10
	6.3 <i>L'ampleur et l'envergure des responsabilités</i>	11
	6.4 <i>Le contexte organisationnel</i>	13
	7. <i>LES CONDITIONS DE TRAVAIL PARTICULIÈRES</i>	13
	7.1 <i>Environnement</i>	13
	7.2 <i>Effort physique et attention sensorielle</i>	14
	7.3 <i>Stress</i>	14
	8. <i>LES RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELS</i>	14
	9. <i>LES SIGNATURES</i>	15

I INTRODUCTION

Ce guide a été conçu dans le but d'aider les titulaires de postes de cadres du réseau des cégeps à rédiger leur description d'emploi de cadre.

Puisque la description d'emploi est le document de base utilisé pour évaluer votre emploi, il est important que vous complétiez le questionnaire d'analyse d'emploi de façon aussi claire et concise que possible pour le rendre compréhensible à une personne qui ne connaît pas votre poste. Ainsi, cette description permettra aux membres des comités d'évaluation, qui possèdent une bonne connaissance de la culture du réseau, de bien saisir la réalité de votre emploi et de l'évaluer avec objectivité.

Une description d'emploi bien faite peut être courte si elle a fait l'objet d'une bonne préparation. Elle doit permettre de comprendre le contenu d'un emploi et ne pas être limitée à une simple énumération des tâches. La description d'emploi ne vise pas à évaluer le rendement personnel du titulaire de l'emploi mais à obtenir de l'information sur le domaine d'activités de l'emploi, l'étendue des responsabilités, les principaux défis à relever et la complexité des tâches à accomplir.

Avant de compléter le questionnaire d'analyse d'emploi, il est conseillé de lire ce document afin que vous puissiez mieux comprendre le sens des questions et leur relation avec la méthode choisie pour évaluer votre emploi. Une fois le questionnaire complété, il est recommandé qu'il soit signé par le titulaire de l'emploi et par le supérieur immédiat ou d'une autre personne en autorité ayant la compétence pour valider les informations fournies.

La Loi sur l'équité salariale prévoit que toute méthode d'évaluation retenue pour un exercice d'équité salariale doit présenter les quatre facteurs suivants qui sont aussi les facteurs couramment utilisés par les différentes méthodes quantitatives d'évaluation des contenus d'emplois : les qualifications, l'effort, les responsabilités et les conditions de travail.

II LA MÉTHODE D'ÉVALUATION ET OUTILS

Les comités d'équité salariale des cadres des réseaux de l'éducation ont retenu la méthode Hay pour l'évaluation des emplois. Cette méthode respecte les exigences de la loi bien que la terminologie utilisée pour l'identification des quatre facteurs et des douze sous-facteurs soit spécifique à la méthode Hay.

Il est donc essentiel que votre description fournisse tous les renseignements requis pour analyser la nature de votre travail en fonction des différents critères utilisés par la méthode Hay pour l'évaluation des emplois.

Pour les fins de la collecte des données relatives aux évaluations d'emplois à effectuer dans le cadre du présent exercice d'équité salariale, les membres des comités ont privilégié l'utilisation du questionnaire d'analyse d'emploi. Pour faciliter la compréhension du questionnaire par le titulaire de l'emploi choisi aux fins de l'évaluation, le comité a proposé la rédaction d'un guide explicatif.

Le chapitre III du guide est divisé en sections qui suivent la structure du questionnaire que vous retrouverez en annexe. Chaque section du questionnaire est reprise ci-après et des explications, des précisions et des renseignements sont fournis afin de vous permettre de bien saisir le sens des questions et ainsi faciliter la rédaction de votre description d'emploi.

De plus, un document général présentant les principales données institutionnelles sera complété et mis à la disposition des personnes évaluant les emplois de façon à ce que votre contribution puisse être limitée à décrire votre emploi dans l'organisation.

Le questionnaire d'analyse d'emploi développé dans le cadre de cet exercice d'équité salariale pour les cadres des cégeps et des commissions scolaires a donc été conçu en référence au système d'évaluation Hay dont les facteurs se résument comme suit :

La compétence

Ce facteur désigne l'ensemble des aptitudes et des connaissances qui, indépendamment de leur mode d'acquisition, permettent au titulaire d'exercer un emploi d'une façon satisfaisante. La compétence comporte trois aspects :

- le degré de **connaissances** relatives aux méthodes de travail, aux techniques spécialisées et aux disciplines scientifiques requises pour occuper un emploi;
- **la capacité de direction** ou l'habilité à gérer des ressources et à coordonner des objectifs et des activités diversifiés à l'intérieur de l'organisation;
- les aptitudes en **relations humaines** requises pour influencer, convaincre et motiver les autres personnes de l'organisation.

L'initiative créatrice

Ce facteur mesure le degré d'initiative et de réflexion requis pour régler les problèmes inhérents à un emploi. L'initiative créatrice peut être scindée en deux sous-critères :

- **le cadre de raisonnement** ou l'étendue de l'aide et de l'orientation provenant d'autres personnes ou en fonction de politiques, de pratiques et de normes établies. Cet aspect de l'initiative créatrice mesure la liberté de pensée;
- **l'exigence des problèmes**, soit la variété et la complexité des problèmes propres à un emploi ainsi que l'intensité du processus mental requis pour les résoudre.

La finalité

Ce facteur mesure le degré relatif d'influence de l'emploi sur la réalisation des certains résultats et de l'importance de ces résultats pour l'organisation. La finalité comporte les trois aspects suivants :

- **la liberté d'action** ou le degré d'autonomie rattaché à un emploi. Cet aspect fondamental de la finalité mesure la latitude accordée à un titulaire de prendre des décisions et d'y donner suite;
- **l'impact** mesure le type d'influence ou de participation du titulaire de l'emploi sur les résultats finals attendus de l'unité administrative ou de la fonction considérée;
- **l'ampleur** du champ d'action correspond à la mesure de la dimension de la sphère d'activité de l'emploi dans l'organisation. L'envergure des budgets gérés par le titulaire sert habituellement d'unité de mesure de l'ampleur.

III LE QUESTIONNAIRE D'ANALYSE DES EMPLOIS D'ENCADREMENT

1. L'IDENTIFICATION DE L'EMPLOI

Nom du cégep
Titre d'emploi du poste
Service ou établissement
Titre d'emploi du supérieur immédiat

Remplir la section réservée aux données d'identification.

Un exemple de classification de votre emploi peut être CO-2 ou R-3, classe 2.

Aucun espace de cette section n'est prévu à des fins d'identification du titulaire pour bien faire ressortir que c'est l'emploi qui est évalué et non la personne. Le rendement du titulaire n'est pas considéré lors de l'évaluation d'un emploi.

2. LA RAISON D'ÊTRE DE L'EMPLOI

Décrire sommairement la ou les raisons de l'existence de votre emploi et énumérer les principaux secteurs d'activités ou champ d'intervention.

--

Cette section vise à obtenir une brève description qui permet de comprendre la raison d'être de votre emploi. au sein de l'organisation. En une phrase ou deux, elle doit permettre de donner une vision globale de l'emploi et de le distinguer des autres postes de niveau supérieur ou inférieur dans la structure hiérarchique. Pour répondre à ces exigences, vous devez donc mettre l'accent sur les responsabilités essentielles du poste.

3. LA DESCRIPTION DES RESPONSABILITÉS

Décrire de façon claire et concise, et par ordre d'importance, les fonctions principales et habituelles que vous exercez en spécifiant le pourcentage de temps que vous consacrez à chacune d'elles sur une base annuelle.	%
--	---

--	--

Dans cette section, il s'agit de décrire en termes clairs et concis les principales tâches ou fonctions de l'emploi.

L'énoncé d'une fonction débute habituellement, par un verbe pour indiquer l'objet (quoi). Chaque tâche indique aussi la façon de procéder (comment) et le résultat attendu (pourquoi).

Il faut indiquer les fonctions de l'emploi selon leur ordre d'importance en commençant par celle qui exige le plus de temps de travail.

En règle générale, un maximum de six à dix énoncés devraient suffire pour décrire les fonctions les plus importantes de votre emploi.

4. LA COMPÉTENCE

Nous avons préalablement défini la compétence comme 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 l'expression « indépendamment de leur mode d'acquisition » signifie qu'il ne peut y avoir une évaluation automatique de la compétence en fonction d'un niveau de formation ou d'un nombre d'années d'expérience. La méthode Hay demande qu'un titulaire démontre pourquoi il doit posséder un certain niveau de connaissances et d'expérience dans l'exercice de son emploi..

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

4.1 Les connaissances

Décrire brièvement la nature et la diversité des connaissances qui, selon vous, sont nécessaires pour exercer votre emploi.

Cette question ne sert pas à préciser votre niveau de formation et vos années d'expérience. Vous devez plutôt y décrire les trois éléments de cet aspect de la compétence : les méthodes pratiques de travail et les disciplines techniques et scientifiques ou professionnelles. Ces connaissances peuvent avoir été apprises dans les institutions d'enseignement ou acquises par la pratique.

Dans la description des connaissances requises, vous devez indiquer si votre emploi requiert des connaissances approfondies dans une spécialité ou plutôt des connaissances variées dans plusieurs domaines.

Dans cette section, vous n'avez pas à décrire les connaissances et aptitudes en gestion requises pour diriger votre unité administrative. Cette question est couverte dans la section suivante.

4.2 La capacité de direction

Décrire brièvement la nature et la diversité des habiletés de gestion requises pour exercer votre emploi, en tenant compte de l'ensemble des ressources dont vous disposez et de la totalité de vos fonctions.

Cette capacité peut être exercée tant de façon directe (emploi de direction) que consultative (emploi conseil). Dans cette section, vous pouvez décrire, s'il y a lieu, les besoins de coordination requis par la diversité des fonctions rattachées à votre emploi ainsi que le niveau de compétence exigé pour gérer des ressources, régler des conflits, et établir des priorités dans le temps.

La capacité de direction englobe une combinaison de connaissances et d'aptitudes requises pour planifier, organiser, diriger et contrôler les ressources allouées à une unité administrative ou à une fonction dans le but d'obtenir les résultats escomptés. Le degré de capacité de direction requis pour occuper un emploi d'encadrement varie selon l'importance et la complexité des organisations ou des fonctions à gérer.

Pour les emplois conseils, vous pouvez décrire l'effet de vos actions sur les actions d'autres emplois ou services qui ne relèvent pas directement de votre autorité.

4.3 Les relations humaines

Décrire brièvement les aptitudes en relations humaines requises pour l'exercice de votre emploi..

Pour décrire ce troisième aspect de la compétence, vous devez décrire si votre emploi requiert des aptitudes en relations humaines dont voici quelques exemples :

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

Les aptitudes en relations humaines peuvent être exercées auprès des subalternes, des pairs, des supérieurs, des clients ou des usagers à l'extérieur de l'établissement. L'importance des relations humaines dans un emploi est fonction des types de relations interpersonnelles devant être établies et maintenues afin d'atteindre les objectifs fixés.

5. L'INITIATIVE CRÉATRICE

Nous avons défini l'initiative créatrice comme le degré d'initiative et de réflexion requis pour régler les problèmes inhérents à un emploi.

Ce critère cherche à mesurer l'intensité du processus mental requis par votre emploi pour identifier et trouver des solutions aux problèmes et défis qui se présentent et trouver des solutions. Il cherche également à évaluer le contexte dans lequel ce processus s'exerce.

Vous devez répondre aux questions de cette section en fonction de la situation normale de votre emploi et non des cas les plus complexes qui sont susceptibles de se produire occasionnellement.

5.1 *La complexité des problèmes reliés à l'emploi*

Identifiez les principales difficultés rencontrées dans l'exercice de votre emploi.

--

Identifiez les principaux défis rencontrés dans l'exercice de votre emploi.

Les réponses à ces questions doivent permettre d'évaluer la difficulté intrinsèque de la réflexion exigée dans l'exercice de vos tâches. Vous pouvez tout d'abord y décrire les principales difficultés ou principaux problèmes qui sont reliés à votre emploi. Dans un deuxième temps, vous pouvez décrire les aspects de votre travail qui présentent les plus grands défis ou les objectifs primordiaux à atteindre. Vous pouvez aussi décrire les décisions les plus importantes que vous devez prendre.

5.2 L'encadrement réglementaire et organisationnel :

Dans quelle mesure l'exercice de vos fonctions est-il encadré par des lois, des politiques, des pratiques administratives, des procédures ou des règles existantes?

Décrire dans quelles situations la réalisation des fonctions requiert l'assistance d'autres personnes ou d'autres services :

Les réponses à ces questions doivent permettre d'analyser l'étendue de l'aide dont vous pouvez disposer dans l'exercice de vos fonctions. Cette aide peut provenir d'autres personnes de l'organisation ou être définie dans les objectifs poursuivis par l'ensemble de votre service ou établissement en fonction de lois, de politiques, de pratiques administratives, de procédures ou de règles existantes.

6. LA FINALITÉ

Le facteur finalité correspond à la possibilité pour le titulaire d'un emploi de permettre la réalisation 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 les attributions de votre emploi de façon satisfaisante de même qu'au degré d'effort mental effectué à titre de la réflexion et de la créativité. Il faut maintenant considérer la marge de liberté qu'offre votre emploi dans l'atteinte de certains résultats. Nous sommes donc maintenant intéressés à découvrir l'ampleur de ces résultats et l'effet véritable de votre emploi sur ceux-ci.

6.1 La liberté d'action

Décrire votre niveau d'autonomie en emploi ainsi que la nature et la fréquence des contrôles exercés par votre supérieur immédiat sur la réalisation des fonctions de votre emploi.

La réponse à cette question doit permettre d'apprécier la latitude qui vous est accordée pour agir, donner suite à vos décisions et participer au développement des activités du secteur. C'est pourquoi il est également demandé de préciser la nature et la portée des contrôles auxquels votre emploi est soumis.

Votre liberté d'action est délimitée par les relations existantes avec vos supérieurs hiérarchiques ainsi que les systèmes de gestion qui sont en place.

Décrire la nature et la fréquence des communications internes et externes reliées à votre emploi ainsi que les particularités de vos interlocuteurs.

Vous devez vous limiter à décrire les contacts les plus significatifs que vous êtes susceptible d'avoir à l'interne avec les autres unités administratives ou les clientèles et à l'externe avec différents intervenants.

6.2 *L'impact quant aux résultats*

Décrire en quoi l'exercice de votre emploi peut contribuer à l'atteinte des objectifs et à la réalisation des programmes de votre unité administrative, d'autres unités administratives ou de l'ensemble de l'organisation.

Donner des exemples des conséquences pouvant découler de vos décisions et recommandations sur l'organisation et les clientèles.

Votre réponse doit permettre de comprendre la nature des contributions de votre emploi ainsi que leur degré d'influence sur les orientations compte tenu de la raison d'être de votre unité administrative en regard des objectifs et des programmes de votre établissement.

6.3 L'ampleur et l'envergure des responsabilités

Cette section permet de présenter l'aspect quantifiable de vos responsabilités de gestion. Elle permet de mesurer avec un instrument commun la dimension de la sphère d'activités touchée par votre emploi. Elle comprend trois parties principales :

1. La responsabilité de gestion des ressources humaines

Cette section présente le nombre d'effectifs, par catégorie, que vous supervisez directement et indirectement à l'intérieur de votre unité administrative.

CATÉGORIE D'EMPLOI	Nombre d'effectifs sous votre responsabilité directe		Nombre d'effectifs sous votre responsabilité indirecte	
	Individus	ETC*	Individus	ETC*
Cadres (D et C)				
Gérants				
Enseignants				
Professionnels				
Soutien				
Autres (préciser) :				
Sous-total:	A	B	C	D
Nombre total d'effectifs sous votre responsabilité directe et indirecte	Individus (A+C) =		_____	
	ETC (B+D) =		_____	

* Équivalent à temps complet

2. La responsabilité de gestion financière

Présenter l'envergure des budgets que vous avez à gérer pour l'année financière en cours. Indiquer les dépenses et les revenus, s'il y a lieu, sur lesquels votre emploi exerce un impact direct ou autre.

Vous indiquez prioritairement les données financières de l'unité administrative ou du secteur que vous dirigez. Les données financières globales de l'organisation où vous travaillez seront obtenues d'une autre source et mises à la disposition des comités d'évaluation d'emploi.

Vous devrez cependant décrire les situations de partage de responsabilités en matière de gestion financière, à savoir s'il s'agit de responsabilités partagées avec un autre établissement, votre commissions scolaire ou cégep, le MEQ et si le budget est administré centralement ou délégué à votre unité administrative ou établissement.

Les données de gestion financières requises sont celles de l'année budgétaire 2001-2002.

Indiquer les responsabilités de gestion financière sur lesquelles votre emploi a une incidence directe selon que vous gérez une unité administrative ou un secteur d'activité.

Budget de l'unité administrative dont vous êtes responsable	
Budget d'opération excluant la masse salariale :	_____
Budget de masse salariale incluant les enseignants, s'il y a lieu :	_____
Autres budgets (spécifier) :	_____
Total :	_____
Pourcentage de votre budget qui provient de revenus autonomes :	_____
Par ailleurs, pour les postes autres que de direction, indiquer le budget total de la direction à laquelle vous êtes rattaché	
Budget total de la direction :	_____

Notes :

- ✓ Par unité administrative, on entend la (les) direction (s) ou le (s) secteurs ;
- ✓ Le budget d'opération inclut les subventions et tous les autres revenus et doit inclure les budgets d'investissements ;
- ✓ Dans autres budgets, veuillez identifier tout autre budget (coût de convention, perfectionnement, fondation, etc).

3. *La responsabilité de gestion financière*

Fournir toute autre donnée quantitative pertinente à une bonne compréhension de votre emploi (nombre de bâtiments, clientèle de votre établissement ou centre, repas, services dispensés, etc).

6.4 *Le contexte organisationnel*

Situer l'emploi dans la structure administrative de l'organisation et de l'unité administrative. Pour ce faire, reproduire ou annexer un ou des organigrammes permettant de situer votre emploi.

7. **LES CONDITIONS DE TRAVAIL PARTICULIÈRES**

Les conditions de travail mesurent l'intensité, la fréquence et la durée des exigences physiques, environnementales, sensorielles ou psychologiques qui vous sont imposées dans l'exercice de vos fonctions. Vous répondez à ces questions en faisant ressortir, s'il y a lieu, les conditions de travail particulières s'appliquant à votre emploi et sur lesquelles vous n'avez pas de contrôle.

7.1 *Environnement*

Décrire brièvement les particularités du milieu de travail :

7.2 Effort physique et attention sensorielle

Décrire brièvement l'effort physique et le niveau d'attention et de concentration le plus exigeant requis par l'emploi (intensité, durée, fréquence).

--

7.3 Stress

Décrire brièvement les facteurs inhérents au travail ou à l'environnement qui représentent des risques de tension et d'anxiété (intensité, durée, fréquence)

--

8. LES RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELS

Joindre tout autre document et, au besoin, indiquer toute information complémentaire vous apparaissant utile à une bonne compréhension de votre emploi.

--

9. LES SIGNATURES

L'étape finale du processus est la collecte des signatures requises, c'est à dire votre signature et celle de votre supérieur immédiat ou d'une autre personne en autorité ayant la compétence pour valider les informations fournies.

Le présent questionnaire dûment complété est une représentation fidèle et complète des responsabilités associées à ce poste.	
Nom du titulaire en lettres moulées	
Signature du titulaire	Date
Nom du supérieur immédiat ou de l'autorité compétente en lettres moulées	
Signature du supérieur immédiat ou de l'autorité compétente	Date