## Avant-propos

Beaucoup de choses ont changé au Canada dans le milieu de travail à la fonction publique et dans l'économie de même que sur la scène internationale depuis que le Plan d'évaluation des postes du groupe de la direction (PEPGD) a été révisé et mis à jour la dernière fois, en 1992. Des pressions internes et externes ont redéfini les valeurs en gestion ainsi que le rôle du gouvernement fédéral. La mondialisation et les questions liées à la sécurité internationale ont suscité la création de nombreux organismes internationaux nouveaux et plus puissants exigeant une meilleure coordination entre les gouvernements. La prestation de nombreux services fédéraux a également été transformée, partagée ou transférée à d'autres ordres de gouvernement ou au secteur privé.

Les postes de direction ont été grandement touchés par ces changements et l'adoption de cadres de gestion moderne favorisant des valeurs telles que l'exécution des programmes axés sur les citoyens, la justification des dépenses, des politiques novatrices élaborées en temps opportun, la gestion pour assurer des résultats, l'exercice des fonctions de gestion selon des responsabilités partagées, l'éthique dans les comportements et l'utilisation de méthodes efficaces pour gérer le personnel.

Le milieu de travail des cadres de direction ne cesse d'évoluer pour prévoir les attentes des citoyens relativement à un meilleur service et y répondre, prévoir également les attentes des employés concernant un leadership éclairé et tenir compte des nouvelles technologies. Étant donné la portée et l'ampleur des changements survenus dans la façon dont les cadres de direction effectuent leur travail maintenant, il est devenu impératif de moderniser les descriptions de postes de référence.

En évaluant la nature de la contribution d'un poste de direction à son organisation, les évaluateurs devront êtres sensibles à la complexité, à l'esprit et aux valeurs implicites dans cet important travail.

## Préface

Le présent manuel a été préparé pour aider et orienter les spécialistes de la classification et les membres du groupe de la direction qui participent à la classification des postes de direction.

Le Plan d'évaluation des postes du groupe de la direction (PEPGD) est un plan d'évaluation des postes basé sur l'approche Hay, qui est utilisé depuis 1980 pour évaluer les postes de direction dans la fonction publique fédérale. La méthode du barème d'évaluation et du profil Hay, appelée généralement Plan Hay, est employée couramment par des centaines d'organisations partout dans le monde, tant dans les secteurs publics que privés.

Les descriptions de poste de référence dans le PEPGD ont été révisées et mises à jour pour tenir compte des changements survenus dans les méthodes de gestion et des transformations opérationnelles et organisationnelles intervenues depuis la dernière fois que ce plan a été revu, en 1992. Grâce à ces modifications, le plan demeurera pertinent et à jour. Ce manuel vise à :

> Clarifier les concepts et les principes de base sous-tendant le processus d'évaluation des postes.
>
> Fournir des lignes directrices favorisant la cohérence dans l'évaluation des postes du groupe de la direction, tout en préservant la souplesse requise pour refléter la diversité des tâches.
>
> Compléter l'expérience et le matériel acquis lors de la formation de base ayant trait à l'évaluation des postes ou des cours de recyclage.

Pour aider les évaluateurs à comprendre de manière claire et exhaustive les postes de direction, il est important que les descriptions des postes du groupe de la direction soient à jour afin de refléter les changements apportés dans la structure organisationnelle, les autorisations, les responsabilités clés et les principes de gestion. Mais, plus important encore, elles doivent témoigner clairement de la contribution du poste à l'organisation.

Le PEPGD révisé a désormais préséance sur la version de septembre 1992.

# Table des matières

Avant-propos ..... i
Préface ..... ii
INTRODUCTION ..... 1
ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE ..... 11
ÉVALUATION DE L'INITIATIVE CRÉATRICE / LA RÉFLEXION ..... 23
ÉVALUATION DE LA FINALITÉ / PRISE DE DÉCISIONS ..... 31
UTILISATION DES POSTES REPÈRES ..... 45
APPENDICE A – DÉFINITION DU GROUPE DE LA DIRECTION ..... 63
APPENDICE B – BARÈMES D'ÉVALUATION ..... 65
APPENDICE C1 – POSTES REPÈRES PAR FONCTION ..... 67
APPENDICE C2 – POSTES REPÈRES PAR NIVEAU ..... 79
APPENDICE C3 – POSTES REPÈRES ..... 87

# INTRODUCTION

## *NOTIONS DE BASE*

### *But*

L'évaluation de poste fournit aux cadres supérieurs une base solide à partir de laquelle ils peuvent :

- **classer** les postes de la façon appropriée;
- déterminer l'écart relatif entre les postes;
- obtenir une mesure systématique de l'importance du poste, par rapport aux autres postes, de façon à pouvoir comparer les salaires;
- bénéficier d'une source de données décrivant le travail effectué par chaque unité de travail en vue d'une restructuration.

### *Fondements*

L'évaluation des postes du groupe de la direction est fondée sur la méthode des barèmes d'évaluation Hay. Cette méthode s'appuie sur les principes suivants :

- toute organisation existe en vue de produire des résultats identifiables;
- une organisation est créée lorsqu'il faut plus d'une personne pour effectuer les tâches requises pour obtenir ces résultats;
- tout poste viable dans une organisation a été conçu en vue d'accomplir une partie des tâches permettant d'atteindre ces résultats;
- cette contribution peut être mesurée de façon systématique.

### *Processus de classement et de validation*

La méthode des barèmes d'évaluation Hay identifie la valeur relative (ou poids) des postes dans une unité organisationnelle. Les relations sont basées sur **le degré relatif selon lequel chaque poste, rempli de façon compétente, contribue à ce pour quoi l'unité organisationnelle a été créée.**

| | |
|---|---|
| **Concept** | **La notion d'exécution compétente des tâches dans l'évaluation des postes** |
| **Application** | L'évaluation de poste veut mesurer la contribution du poste à l'organisation et non la contribution que le titulaire du poste peut ou ne peut apporter. Puisqu'on assume que les tâches d'un poste peuvent être exécutées et qu'elles seront exécutées de façon compétente, le cas échéant, l'évaluateur doit tenir pour acquis qu'il y aura exécution compétente des tâches et ne posera aucun jugement à cet effet. |

Cette contribution est déterminée en évaluant le poste, à partir de la description de tâches, en fonction de trois facteurs :

- la compétence;
- l'initiative créatrice/la réflexion;
- la finalité/prise de décisions.

La méthode Hay utilise ces trois facteurs et leurs aspects subordonnés selon une méthode de classement. La mesure communément admise consiste à établir un rapport entre le degré selon lequel les trois facteurs se retrouvent dans un poste donné et le degré selon lequel on les retrouve dans un autre poste. Les barèmes d'évaluation Hay fournissent les moyens techniques pour appliquer le processus de classement. Il est important de souligner que cette méthode ne donne donc pas une mesure absolue. Il s'agit tout simplement de déterminer quelle est la proportion de chaque facteur dans chaque poste par rapport aux autres postes. Les deux principales activités d'un processus d'évaluation sont les suivantes :

**Classement** Évaluer les postes en fonction de leur place dans **le contexte organisationnel, et non de façon isolée.**

**Validation** Contre-vérifier **l'exactitude du poids relatif accordé aux postes** pour chacun des trois facteurs observés, en établissant une comparaison avec les postes repères.

## *APERÇU DU PROCESSUS D'ÉVALUATION*

### *1. Effectuer une analyse précise du poste*

L'exactitude de la description de tâches est un élément essentiel du processus d'évaluation de poste. Elle assure que l'on dispose **des données requises pour évaluer le poste.** À cet effet, la description de poste doit fournir un exposé clair et succinct :

- de l'objectif du poste et des résultats dont le titulaire doit rendre compte (conformément aux descriptions générale et spécifique de la finalité/prise de décisions);
- de la place du poste dans l'organisation (conformément à la description de la structure organisationnelle et à l'organigramme de l'organisation);
- de l'étendue des responsabilités (conformément à la description de l'étendue des responsabilités).

Les deux concepts clés qui régissent l'utilisation faite des descriptions de tâches afin de produire une évaluation valide sont les suivants :

| | |
|---|---|
| **Concept** | **Il est nécessaire de pouvoir disposer de descriptions de tâches actualisées.** |
| **Application** | La description de poste doit être actuelle afin que le poste soit évalué **tel qu'il est véritablement**, et non tel qu'il a été ou tel qu'il pourrait être. Elle doit décrire les exigences réelles du poste. Les fonctions d'un poste sont appelées à changer. Il est donc essentiel de disposer de renseignements exacts, complets et à jour. |

| | |
|---|---|
| **Concept** | **Il faut éviter de comparer les titres de poste.** |
| **Application** | Le titre d'un poste peut fournir une bonne indication pour la recherche des postes repères qui serviront de points de comparaison. Néanmoins, la comparaison des titres, en elle-même, peut biaiser les évaluations. Les fonctions et les responsabilités d'un poste donné ne sont pas nécessairement les mêmes que dans d'autres postes ayant un même titre. Pour cette raison, la comparaison des titres ne saurait permettre de faire une évaluation valable. |

## *2. Effectuer une analyse précise du contexte du poste : à partir de l'organigramme de l'organisation*

Il est essentiel d'éviter de considérer le poste comme s'il existait sans contexte. L'organigramme fournit deux indications :

- **la place du poste dans la structure organisationnelle (niveau hiérarchique).** Ces renseignements sont très importants pour identifier les postes repères qui serviront de points de comparaison;

- **l'incidence des autres postes sur le poste évalué.** Les liens organisationnels, notamment lorsqu'un poste assure la direction fonctionnelle pour un autre poste, ont une forte incidence sur l'importance réelle du poste. Ils indiquent également les risques de chevauchement ou de dédoublement des tâches, ce qui est moins apparent lorsque les descriptions de tâches sont analysées séparément.

Le concept clé permettant d'évaluer l'incidence des liens organisationnels est le suivant :

| | |
|---|---|
| **Concept** | **Il est nécessaire de connaître les rapports de coopération aussi bien que les rapports de subordination.** |
| **Application** | Les rapports de coopération aussi bien que les rapports de subordination influent sur l'importance du poste. Une maladresse courante consiste à minimiser les rapports de coopération (entre les postes de même rang) et à surestimer les rapports de subordination (entre supérieur et subordonné). Il est important d'accorder autant d'attention aux deux aspects. |

## *3. Évaluation du poste à partir des trois facteurs établis*

Les trois facteurs d'évaluation fournissent une grille de base ou des critères sur lesquels se fonde la comparaison des postes. Les barèmes d'évaluation portent sur les trois facteurs suivants :

- **la compétence**, qui donne lieu à l'évaluation de trois aspects particuliers du poste :

  la profondeur et la diversité des connaissances pratiques, techniques et spécialisées;
  l'étendue des connaissances liées à la gestion et aux activités;
  l'importance des relations humaines.

- **l'initiative créatrice/la réflexion**, qui donne lieu à l'évaluation de deux aspects particuliers du poste :

  le cadre du raisonnement;
  l'exigence des problèmes.

- **la finalité/prise de décisions**, qui donne lieu à l'évaluation de trois aspects particuliers du poste :

  la liberté d'action;
  le domaine et le type d'impact;
  l'ampleur.

Les deux concepts clés qui sous-tendent ces trois principaux facteurs d'évaluation sont les suivants :

| | |
|---|---|
| **Concept** | **La comparaison des postes doit porter sur des facteurs universels.** |
| **Application** | Il est possible d'évaluer les divers postes à partir des trois facteurs du système Hay parce que ces derniers englobent les trois caractéristiques fondamentales qui, selon les chercheurs, décrivent la nature même de tout travail et, par conséquent, se retrouvent à des degrés divers dans tous les postes. On peut donc considérer que ces trois facteurs constituent une mesure commune pouvant être appliquée à tout poste afin d'évaluer le travail accompli. |

| | |
|---|---|
| **Concept** | **Il est nécessaire de mettre l'accent sur la substance du poste.** |
| **Application** | Le but de l'évaluation de poste est d'établir, de la façon la plus objective possible, les relations entre les divers postes d'une organisation du point de vue des tâches à accomplir et des exigences à satisfaire. Il devient particulièrement difficile d'assurer l'objectivité de l'exercice si, au cours de l'évaluation, il est fait référence au niveau de classification actuel du poste ou à ses liens de classification actuels ou antérieurs. L'évaluateur doit prendre soin d'ignorer les hypothèses qui peuvent découler de la connaissance du niveau organisationnel suggéré pour le poste, ou le titulaire, ou du salaire qui sera (probablement) attribué au poste. |

## *4. Application des cotes numériques des barèmes d'évaluation*

Les cotes numériques suivent une progression **géométrique**, les intervalles entre les cotes dénotant un écart d'environ 15 %. Du fait que la progression géométrique est appliquée aux trois barèmes d'évaluation, les écarts entre les cotes attribuées correspondent à des multiples de 15 %. Par exemple : 100, 115, 132, 152, 175, 200, etc., la valeur de la cote étant doublée tous les cinq échelons.

| | |
|---|---|
| **Concept** | **Les écarts entre les échelons constituent les éléments de base de la technique d'évaluation des postes.** |
| **Application** | La notion d'écart entre deux échelons est fondamentale parce qu'elle permet de disposer d'un cadre favorisant une évaluation uniforme et quantifiée, basée sur les différences minimales qu'un évaluateur bien informé et expérimenté peut déceler entre des postes ou des éléments de poste.<br><br>On a fixé à 15 % l'ordre de grandeur des différences minimales perceptibles entre les facteurs ou les aspects subordonnés. Il s'ensuit que le système de cotes numériques employé dans les barèmes d'évaluation suit une progression géométrique d'environ 15 %. |

Les barèmes utilisés pour évaluer les postes du groupe de la direction sont un sous-ensemble des barèmes de base Hay. À ce titre, ils ont été ajustés de façon à comporter uniquement les éléments nécessaires pour évaluer les postes du groupe de la direction ainsi qu'un seuil et un plafond qui constituent les paramètres extrêmes du cadre d'évaluation.

## *5. Classement du poste*

Lorsqu'une cote a été attribuée pour chacun des facteurs, il devient alors facile de faire le classement du poste à partir du total des points obtenus. L'annexe A présente les nombres minimums et maximums qui distinguent les divers niveaux de poste pour le groupe de la direction.

## *6. Validation : vérification des résultats de l'évaluation*

Il y a deux aspects à considérer lorsque l'on veut déterminer la qualité des évaluations des postes se classant dans le groupe de la direction. La première mesure qualitative consiste à vérifier la pertinence des cotes attribuées à chacun des facteurs. Les vérifications permettant de valider les cotes attribuées à chaque facteur sont expliquées plus loin, en même temps que le facteur correspondant.

### *7. Validation : comparaison de l'évaluation d'un poste avec celles des autres postes de l'organisation*

La deuxième mesure qualitative consiste à vérifier la pertinence de l'évaluation du poste par rapport aux évaluations des autres postes de l'organisation. Autrement dit, en plus de vérifier les résultats de l'évaluation par rapport aux autres postes voisins (à partir de l'organigramme), il faut vérifier la validité de l'évaluation d'un point de vue plus large, soit par rapport aux normes plus universelles fixées pour les postes repères.

### *8. Justification de l'évaluation et de la classification du poste*

La version finale de l'évaluation doit être étayée par un exposé raisonné de l'évaluation. Cet exposé doit être écrit (voir les exemples d'exposés à l'annexe C du présent guide).

**COMPÉTENCE**
DÉFINITION : la compétence est l'ensemble des aptitudes et connaissances qui, indépendamment de leur mode d'acquisition, permettent au titulaire de donner un rendement satisfaisant. Elle comporte trois aspects :

- **CONNAISSANCES PRATIQUES, TECHNIQUES ET SPÉCIALISÉES.** Diverses connaissances appliquées, y compris en ce qui a trait aux relations humaines, au milieu de travail et à la clientèle (public, industrie, groupe d'intérêt, autres paliers de gouvernement, etc.), ainsi qu'aux procédures pratiques, aux techniques spécialisées et(ou) aux disciplines scientifiques/professionnelles.

- •• **CONNAISSANCES LIÉES À LA GESTION ET AUX ACTIVITÉS.** Connaissances et aptitudes requises pour guider et intégrer les ressources associées à une unité organisationnelle ou à une fonction, dans le but d'obtenir les résultats escomptés. Ces connaissances et aptitudes peuvent être appliquées de façon directe («agir comme un gestionnaire») ou de façon consultative («penser comme un gestionnaire»). Combinaison des connaissances et aptitudes requises pour planifier, organiser, intégrer, coordonner, diriger, motiver et former des resources humaines et pour contrôler, évaluer et vérifier leur rendement. Ces connaissances et aptitudes peuvent s'avérer nécessaires pour offrir des services au client ET(OU) pour fournir des conseils à d'autres intervenants, et revêtir une plus grande importance en cas de besoins et de priorités contradictoires des clients.

- ••• **IMPORTANCE DES RELATIONS HUMAINES.** Importance et difficultés des diverses relations interpersonnelles devant être établies et entretenues afin d'atteindre les objectifs fixés.

# GOUVERNEMENT DU CANADA
# GROUPE DE LA DIRECTION

## BARÈME D'ÉVALUATION DE LA

## COMPÉTENCE

**ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE PRATIQUE, TECHNIQUE ET SPÉCIALISÉE :** ce type de compétence et d'aptitude peut être caractérisé par l'étendue (variété) ou la profondeur (complexité) ou les deux. Les postes requièrent, dans des combinaisons variées, diverses aptitudes et certaines connaissances sur beaucoup de sujets ou des connaissances approfondies sur quelques sujets. Ainsi, pour évaluer la compétence, faut-il pouvoir répondre à la question suivante : QUELS SONT LES APTITUDES ET LE DEGRÉ DE CONNAISSANCES NÉCESSAIRES, AINSI QUE L'ÉTENDUE DES SUJETS SUR LESQUELS CES CONNAISSANCES DOIVENT PORTER ET LA COMPLEXITÉ DE CHACUN DE CEUX-CI?

**FONCTION** – ensemble d'activités variées qui, parce qu'elles sont au service d'objectifs communs, qu'elles exigent des aptitudes similaires et qu'elles sont d'une importance stratégique pour l'organisation, sont habituellement dirigées par un membre de la haute direction.

**SOUS-FONCTION** – activité majeure faisant partie d'une fonction, mais plus homogène que celle-ci.

**ÉLÉMENT** – partie d'une sous-fonction, habituellement de nature très spécialisée et restreinte en étendue ou d'impact limité.

| | | | •• CONNAISSANCES LIÉES À LA GESTION ET AUX ACTIVITÉS. | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | II | | | III | | | IV | | | V | | |
| | | | Conduite d'une unité administrative dont les activités sont relativement similaires de par leur nature et leurs objectifs OU gestion d'une ou de sous-fonctions ou de plusieurs éléments significatifs d'une sous-fonction auprès de plusieurs unités administratives | | | Conduite d'une unité administrative importante dont les activités sont sensiblement variées de par leurs objectifs et la nature de leurs résultats finals OU gestion d'une ou de fonctions ayant une influence sur l'ensemble de l'organisation. | | | Conduite d'une unité administrative d'envergure dont les activités sont très variées et contradictoires de par leurs objectifs et la nature de leurs résultats finals OU gestion d'une ou de fonctions stratégiques ayant une influence déterminante sur la planification et les activités d'exploitation de l'organisation. | | | Gestion de toutes les unités et fonctions d'une grande organisation, OU gestion globale du segment principal d'une très grande organisation. | | |
| | | ••• RELATIONS HUMAINES | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| • CONNAISSANCES PRATIQUES, TECHNIQUES ET SPÉCIALISÉES | E | Connaissance approfondie et aptitudes dans plusieurs activités comportant une variété de pratiques et de précédents se rapportant aux procédés de l'organisation, au fonctionnement de celle-ci et à sa clientèle, OU connaissance de base des théories et des principes d'une discipline scientifique ou similaire, OU les deux. | 200<br>230<br>264 | 230<br>264<br>304 | 264<br>304<br>350 | 264<br>304<br>350 | 304<br>350<br>400 | 350<br>400<br>460 | 350<br>400<br>460 | 400<br>460<br>528 | 460<br>528<br>608 | 460<br>528<br>608 | 528<br>608<br>700 | 608<br>700<br>800 |
| | F | Connaissances et aptitudes acquises grâce à une expérience vaste et(ou) soutenue se rapportant à des pratiques, questions et procédés spécifiques ou généraux associés à l'organisation et à ses clients, OU maîtrise de théories, de principes et de pratiques scientifiques complexes, OU les deux. | 264<br>304<br>350 | 304<br>350<br>400 | 350<br>400<br>460 | 350<br>400<br>460 | 400<br>460<br>528 | 460<br>528<br>608 | 460<br>528<br>608 | 528<br>608<br>700 | 608<br>700<br>800 | 608<br>700<br>800 | 700<br>800<br>920 | 800<br>920<br>1056 |
| | G | Maîtrise des théories, principes et techniques, ou connaissance équivalente, des relations, des variables et des besoins contradictoires de l'organisation et de ses clients, ainsi que des programmes connexes et d'autres questions nécessaires pour fournir des conseils ET(OU) réaliser des programmes au niveau de la gestion supérieure ou de la politique de direction de l'organisation. | 350<br>400<br>460 | 400<br>460<br>528 | 460<br>528<br>608 | 460<br>528<br>608 | 528<br>608<br>700 | 608<br>700<br>800 | 608<br>700<br>800 | 700<br>800<br>920 | 800<br>920<br>1056 | 800<br>920<br>1056 | 920<br>1056<br>1216 | 1056<br>1216<br>1400 |
| | H | Compétence éminente dans un domaine scientifique complexe ou dans une autre discipline hautement spécialisée. | 460<br>528<br>608 | 528<br>608<br>700 | 608<br>700<br>800 | 608<br>700<br>800 | 700<br>800<br>920 | 800<br>920<br>1056 | 800<br>920<br>1056 | 920<br>1056<br>1216 | 1056<br>1216<br>1400 | 1056<br>1216<br>1400 | 1216<br>1400<br>1600 | 1400<br>1600<br>1840 |

| ••• IMPORTANCE DES RELATIONS HUMAINES | | |
|---|---|---|
| 1. Ce niveau correspond aux postes où il faut faire preuve d'une courtoisie générale et établir et maintenir de bonnes relations professionnelles avec les subalternes, les collègues et les supérieurs afin d'atteindre les objectifs du poste. | 2. Ce niveau correspond aux postes où il faut établir et maintenir, avec des subalternes, des collègues et des supérieurs, et à l'occasion de contacts avec la clientèle de l'intérieur ET(OU) de l'extérieur de l'administration fédérale, des relations professionnelles de nature à faciliter l'approbation et l'utilisation des recommandations, conseils ou avis émanant du poste. | 3. Ce niveau correspond aux postes dont l'atteinte des objectifs associés à un programme ET(OU) à la prestation d'un service ET(OU) de conseils **REPOSE** sur l'établissement et le maintien de bonnes relations humaines dans les contacts avec les subalternes, les collègues et les supérieurs, et les nombreux contacts avec la clientèle de l'intérieur ET(OU) de l'extérieur de l'administration fédérale, liés à la prestation du service. |

# ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE

**La compétence est l'ensemble des aptitudes et des connaissances qui, indépendamment de leur mode d'acquisition, permettent au titulaire de donner un rendement satisfaisant.** En d'autres mots, il s'agit de déterminer quels sont les aptitudes et le degré de connaissances nécessaires, ainsi que l'étendue des sujets sur lesquels ces connaissances doivent porter et la complexité de chacun de ceux-ci. L'évaluation de la compétence comporte trois aspects :

- la profondeur et la diversité des connaissances pratiques, techniques, ou spécialisées;
- l'étendue des connaissances liées à la gestion et aux activités pour planifier, organiser, coordonner, diriger, élaborer, contrôler, évaluer et vérifier;
- l'importance des relations interpersonnelles pour l'atteinte des objectifs.

## *CONNAISSANCES PRATIQUES, TECHNIQUES ET SPÉCIALISÉES*

La profondeur et la diversité des connaissances pratiques, techniques et spécialisées requises pour un poste sont mesurées sur l'axe vertical du barème d'évaluation.

Pour appliquer correctement l'échelle relative aux connaissances pratiques, techniques et spécialisées, il faut avoir à l'esprit les trois concepts de base suivants :

| **Concept** | **Équivalence entre la profondeur et l'étendue des connaissances pratiques, techniques et spécialisées** |
|---|---|
| **Application** | Il est important de se rappeler que les connaissances pratiques associées aux postes fonctionnels ou aux postes chargés de la prestation de services, comme les postes de gestion du personnel ou de gestionnaires hiérarchiques, peuvent être aussi importantes que les connaissances techniques ou spécialisées qui sont associées à des postes spécialisés, tels qu'on les retrouve en génie, en science, en droit ou en éducation. |

| | |
|---|---|
| **Concept** | **Les connaissances requises pour gérer des postes de spécialistes** |
| **Application** | Les gestionnaires ne doivent pas nécessairement avoir des connaissances techniques ou spécialisées dans un domaine donné aussi profondes que leurs subordonnés. En effet, les gestionnaires **n'ont pas** à faire le travail de leurs subordonnés. Il suffit qu'ils aient une idée suffisamment précise du domaine de spécialisation de leurs subordonnés pour pouvoir **gérer leurs activités**. Nota : le degré de compétence en gestion que cela suppose est déterminé de façon distincte comme « connaissances liées à la gestion et aux activités ». |

| | |
|---|---|
| **Concept** | **Équivalence de l'expérience professionnelle et de la scolarité** |
| **Application** | Bien qu'il soit évident que certaines connaissances ne peuvent s'acquérir qu'en obtenant des diplômes (par ex. : un doctorat en physique), il est important de faire porter l'attention sur les connaissances et les aptitudes acquises qui permettent d'accomplir les tâches prévues plutôt qu'à la façon dont le titulaire a acquis ces connaissances. Cela vise à éviter que l'on établisse une corrélation entre le niveau de connaissances et le niveau de scolarité.<br><br>• Dans une description de tâches, des mentions du style « exige une maîtrise » ou « exige une connaissance approfondie du droit des sociétés » sont utiles, mais elles peuvent conduire l'évaluateur à surévaluer la compétence requise.<br><br>• En outre, certains aspects des connaissances pratiques, techniques ou spécialisées peuvent s'acquérir indifféremment par les études ou par l'expérience professionnelle (par ex. l'aptitude à la vente) alors que d'autres peuvent s'acquérir uniquement par l'expérience. Par exemple, un directeur régional du développement économique doit connaître non seulement la situation socio-économique de la région mais également les activités législatives et gouvernementales ainsi que le nom des législateurs clés, ainsi que leurs positions politiques face aux questions d'intérêt commun. Ces connaissances spécialisées ne peuvent s'acquérir à l'école mais elles doivent néanmoins être appréciées à leur juste valeur. |

## *CONNAISSANCES LIÉES À LA GESTION ET AUX ACTIVITÉS*

Les exigences au titre des connaissances liées à la gestion et aux activités sont mesurées sur l'axe horizontal du barème d'évaluation.

Les gestionnaires occupant un poste du groupe de la direction doivent savoir planifier, organiser, motiver, coordonner, diriger et former des ressources humaines, et contrôler, évaluer et vérifier leur rendement. Ces aptitudes peuvent être appliquées de façon directe (par ex. les gestionnaires hiérarchiques), de façon consultative — ce qui peut exiger de penser comme un gestionnaire — (par ex. les spécialistes fonctionnels) ou de l'une et l'autre façons (par ex. les postes de gestion d'unités chargées de fonctions de conseil ou de soutien).

Il faut avoir à l'esprit deux concepts clés lorsqu'on évalue les connaissances liées à la gestion et aux activités.

| | | |
|---|---|---|
| **Concept** | **Plus le poste est complexe, plus les aptitudes de gestion doivent être étendues.** | |
| **Application** | Quatre facteurs sont déterminants lorsqu'il s'agit de fixer le degré à partir duquel les aptitudes de gestion doivent être plus grandes : | |
| | **Diversité fonctionnelle** | L'éventail des activités qui doivent être intégrées pour atteindre les objectifs de l'unité organisationnelle. Par exemple, l'éventail des activités sera différent selon qu'il s'agit d'un chef de direction, de secteur, de division, etc. |
| | **Dimension des rapports avec les clients** | Le défi posé au gestionnaire s'accroît selon le nombre et la diversité des clients et selon la fréquence et la complexité des contacts et des opérations effectuées avec ces mêmes clients. |
| | **Dimension temporelle** | La complexité du travail du gestionnaire est apparente dans la mesure selon laquelle celui-ci doit traiter des questions à long terme ou à court terme. Les questions qui doivent être réglées à court terme sont de nature tactique et visent à atteindre des objectifs précis. Les questions devant être réglées à long terme sont plus stratégiques et consistent à déterminer quels objectifs doivent être poursuivis (c.-à-d. établissement de politiques, planification, etc.). |

| | | |
|---|---|---|
| | **Dimension matérielle** | Plus la taille de la zone géographique et/ou de l'unité organisationnelle que chapeaute ou régit le poste est grande, plus le nombre de spécialités et(ou) d'opérations à intégrer augmente. Il s'ensuit que les aptitudes de gestion devront être plus grandes. |

| | |
|---|---|
| **Concept** | **Nécessité de penser comme un gestionnaire** |
| **Application** | Cela correspond à l'aptitude à tenir compte du contexte global de l'organisation dans l'analyse d'une situation donnée, c'est-à-dire pouvoir se mettre dans la peau de son supérieur ou de tout autre gestionnaire, même si l'on n'a pas les ressources dont celui-ci dispose. Par exemple, le chef d'une fonction financière peut être appelé à élaborer des plans pour l'ensemble de l'organisation sans pour autant contrôler les ressources consacrées à la réalisation du plan. |

### *IMPORTANCE DES RELATIONS HUMAINES*

Tout comme les connaissances liées à la gestion et aux activités, l'importance des relations humaines est mesurée sur l'axe horizontal du barème d'évaluation. Ce dernier aspect à considérer dans l'évaluation de la compétence comprend l'évaluation de la nécessité **pratique** de faire intervenir les aptitudes aux relations humaines dans la mesure du contenu d'un poste, c'est-à-dire la mesure dans laquelle il est indispensable d'établir et de maintenir de bonnes relations avec les autres pour que le poste atteigne ses objectifs.

La nécessité de faire preuve d'aptitudes en relations humaines dans l'exercice des fonctions du poste est représentée par trois niveaux possibles. Dans le cas de la plus grande partie des postes du groupe de la direction, en raison de leur dimension et/ou de leur nature, l'atteinte des objectifs **repose** véritablement sur l'établissement et le maintien de bonnes relations avec les autres. **Cependant, tel n'est pas le cas de chacun des postes du groupe EX.**

Par conséquent, les évaluateurs ne devraient pas attribuer automatiquement le niveau 3 au chapitre de l'importance des relations humaines à chaque poste de EX. Aux fins de l'évaluation de chaque poste de EX, les évaluateurs doivent, avant de prononcer leur jugement, sous-peser toute une série de facteurs, notamment les suivants :

- la mesure dans laquelle les valeurs « qualités de chef » et « motivation », propres au groupe de la direction, sont partie intégrante du poste et intrinsèquement très complexes ou difficiles;

- l'importance du « service » et des contacts avec la clientèle (tant à l'échelle interne qu'à l'échelle externe), en tant que parties intégrantes du poste;

- la nature des rapports avec la clientèle.

Aux fins de l'évaluation de l'importance des contacts avec la clientèle, les évaluateurs devraient tenir compte de facteurs tels que la fréquence et la nature ou l'intensité de ces contacts. Il y a une différence marquée du point de vue de l'importance des relations humaines entre un cas où les contacts sont établis à seule fin de recueillir ou d'échanger des renseignements et/ou des points de vue et un cas où les contacts sont établis et cultivés dans le but d'influencer des décisions, des processus ou des comportements sans lesquels l'organisation ne saurait réussir à atteindre ses objectifs.

Il est également important de faire le lien entre la nature des contacts exigés par le poste et les objectifs du poste. Les évaluateurs doivent éviter de se laisser tromper par des énoncés des descriptions de poste qui associent à un poste des contacts qui ne correspondent pas aux objectifs ni aux finalités du poste.

On distingue les trois niveaux suivants d'importance des relations humaines :

**Niveau 1** Ce niveau correspond aux postes où il faut faire preuve d'une courtoisie générale et établir et maintenir de bonnes relations professionnelles avec les subalternes, les collègues et les supérieurs afin d'atteindre les objectifs du poste, sans toutefois qu'il soit nécessaire d'exercer une influence sur la façon dont le reste du personnel s'acquitte de ses tâches. Les relations avec les autres se limitent généralement à échanger des renseignements simples ou à obtenir des directives ou des précisions.

**Niveau 2** Ce niveau correspond aux postes où il faut établir et maintenir, avec des subalternes, des collègues et des supérieurs, et à l'occasion de contacts avec la clientèle de l'intérieur et/ou de l'extérieur de l'administration fédérale, des relations professionnelles de nature à faciliter l'approbation et l'utilisation des recommandations, des conseils ou des avis émanant du poste. Pour obtenir les résultats désirés, le titulaire doit avoir des relations et des contacts réguliers avec ses subalternes, ses collègues et ses supérieurs et avoir quelques contacts avec la clientèle. La nature de ces contacts est telle que la diplomatie et le tact dont il faut faire preuve dépassent l'élémentaire courtoisie.

**Niveau 3** Ce niveau correspond aux postes dont l'atteinte des objectifs associés à un programme et/ou à la prestation d'un service et/ou de conseils **repose** sur

l'établissement et le maintien de bonnes relations humaines dans les contacts avec les subalternes, les collègues et les supérieurs et les nombreux contacts avec la clientèle de l'intérieur et/ou de l'extérieur de l'administration fédérale, liés à la prestation du service. Il faut pouvoir se montrer persuasif ou assuré tout en étant sensible au point de vue d'autrui pour effectuer la prestation du service. Le titulaire devra donc avoir la capacité de comprendre le point de vue des intervenants, de déterminer si un changement d'attitude est justifié et, surtout, de susciter un tel changement grâce à son aptitude aux relations avec autrui.

Aux fins de l'évaluation de l'importance des relations humaines, l'évaluateur doit se rappeler le principe clé suivant :

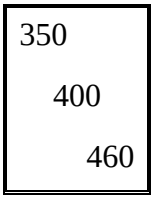
| **Concept** | **Différence entre la nécessité de faire preuve de bonnes aptitudes en relations humaines et la nécessité d'avoir une connaissance théorique des relations humaines** |
|---|---|
| **Application** | Pour la majorité des postes du groupe de la direction, le titulaire est appelé à avoir des relations interpersonnelles. L'importance **pratique** de cet aspect est évaluée dans le cadre de l'aspect « importance des relations humaines ». L'attention doit être axée sur la nécessité de mettre en pratique ces aptitudes.<br><br>Toutefois, certains postes hautement spécialisés requièrent que le titulaire ait une connaissance **technique** de la théorie des relations humaines. C'est le cas, par exemple, des postes de conseillers. La maîtrise ou la connaissance de la **théorie** correspondante est évaluée dans le cadre de l'aspect « connaissances pratiques, techniques et spécialisées ». Cependant, la nécessité de mettre en **pratique** cette théorie est évaluée dans le cadre de l'aspect « importance des relations humaines ». |

## *COMBINAISON DES ASPECTS DE LA COMPÉTENCE*

À cette étape, trois décisions ont été prises concernant la compétence. Par exemple :

| | **Connaissances pratiques, techniques et spécialisées** | **Connaissances liées à la gestion et aux activités** | **Importance des relations humaines** |
|---|---|---|---|
| Poste 1 | F | II | 3 |
| Poste 2 | G | III | 3 |
| Poste 3 | G | II | 2 |

Le poids total attribué à la compétence est déterminé en combinant les trois aspects subordonnés. Les valeurs attribuées aux aspects subordonnés permettront à l'évaluateur de sélectionner une case. Cette case contiendra trois nombres, qui correspondent aux trois valeurs possibles. Par exemple, la case correspondant à la combinaison de résultats **F II 3** se lit comme suit :




Habituellement, lorsque les résultats de l'évaluation des trois aspects convergent clairement vers une case en particulier, vous sélectionnerez le nombre du milieu. La sélection finale du nombre qui rendra compte de l'ensemble des exigences en matière de compétence dépendra du degré de confiance de l'évaluateur dans la validité de la case sélectionnée.

Quel que soit le nombre choisi, vous devez faire état de toute nuance qui doit être apportée à l'évaluation (c.-à-d. les déplacements vers le haut ou le bas). Pour ce faire, vous pouvez placer une flèche pointée vers le haut ou le bas à côté de l'aspect correspondant (par ex. **F II 3 (↓)**).

| **Concept** | **Reconnaissance des écarts** |
|---|---|
| *Application* | Les chevauchements prévus dans le système de cotes numériques permettent d'attribuer des cotes équivalentes à des postes différents lorsque cela est nécessaire. Le système permet également à l'évaluateur de faire état des écarts relatifs entre les postes qu'il a classé dans une même case. À cet effet, l'évaluateur attribuera le nombre le plus élevé figurant dans la case au poste ayant le plus de poids. |

| **Concept** | **L'enchaînement associatif des cases** |
|---|---|
| **Application** | Les cases figurant dans le barème d'évaluation ne correspondent pas à des valeurs discontinues mais illustrent un enchaînement associatif. Il peut arriver que vous évaluiez rigoureusement chacun des aspects d'un poste et que la case sélectionnée en bout de ligne ne corresponde pas exactement à votre opinion finale. Vous pouvez alors choisir le nombre inscrit en haut ou en bas de la case, selon que vous jugez que votre évaluation va plutôt dans un sens ou dans l'autre (déplacement ou pression vers le haut ou le bas).<br><br>• La notion que l'évaluation puisse aller davantage dans un sens que dans l'autre reflète le dynamisme des postes et le fait que le processus d'évaluation relève beaucoup plus de l'exercice du jugement que d'une science exacte. La différence entre un poste et un autre n'est pas toujours claire. Par exemple : un évaluateur peut décider d'attribuer à un poste les cotes **G IV 3** tout en reconnaissant qu'il tend vers le niveau **H** pour ce qui est des connaissances pratiques, techniques et spécialisées. On a alors un cas de déplacement vers le haut, ce qui s'exprimerait comme suit : **G (↑) IV 3.** |

## *VÉRIFICATION DES ÉCARTS EN CE QUI A TRAIT À L'ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE*

Pour établir ou valider un jugement, vous pouvez suivre un certain nombre de règles empiriques, en vous rappelant néanmoins qu'elles ne sont pas inflexibles. Ces règles ne sauraient dispenser d'effectuer une analyse approfondie du poste et une interprétation minutieuse du barème d'évaluation.

De façon générale, lorsque vous analysez un ensemble hiérarchique de postes d'une même famille professionnelle, d'une même échelle technique ou d'une même structure de subordination, le nombre d'échelons de la valeur attribuée à la compétence peut être une indication de la structure de la hiérarchie :

| | |
|---|---|
| **Écart d'un échelon**<br>**p. ex., 460 à 528** | Un écart d'un échelon indique généralement un cas de réduction dans la structure, qui confirme la remise en question de la véritable nécessité du nombre de paliers organisationnels existants. Par exemple : les cas de chevauchement où le poste d'un subordonné est pour ainsi dire une réplique de celui du supérieur immédiat ou est tout juste différent. |
| **Écart de deux échelons**<br>**p. ex., 460 à 608** | Cela correspond à l'écart ou au lien de subordination normal dans une structure hiérarchique. |
| **Écart de trois échelons**<br>**p. ex., 460 à 700** | Un écart de trois échelons entre deux postes est habituellement l'indication d'une organisation ayant une structure à large portée de contrôle. |
| **Écart de quatre échelons**<br>**p. ex., 460 à 800** | Cela correspond à un écart considérable au chapitre de la description de tâches, en ce qui a trait à la compétence. Cela peut aussi indiquer qu'il manque un niveau dans la structure organisationnelle. Il faut alors s'assurer que cette lacune est bien réelle, et non pas le résultat d'une erreur d'évaluation. |

## *VALIDATION À PARTIR DES POSTES REPÈRES*

L'évaluation de la compétence doit également être cohérente lorsque l'on considère l'ensemble des postes du groupe de la direction. Il importe donc de préserver cette cohérence.

Pour valider l'évaluation par rapport à l'ensemble des postes, il faut apporter des preuves à son appui en identifiant plusieurs postes repères comparables. Ceci constitue l'élément clé du processus d'évaluation. Généralement, cette vérification est effectuée après que les trois facteurs ont été dûment évalués. Le processus appliqué est décrit à la Appendice C3.

**L'INITIATIVE CRÉATRICE / LA RÉFLEXTION**
DÉFINITION : l'initiative créatrice/la réflexion est le degré de réflexion originale que nécessite l'emploi pour (1) déterminer, (2) définir et (3) résoudre des problèmes. On ne peut penser qu'en utilisant ce que l'on connaît, même dans le travail le plus créateur. La matière première de toute pensée est la connaissance de faits, de principes et de moyens. On se forme une idée à partir de ce qu'on a déjà assimilé. C'est pourquoi l'initiative créatrice/la réflexion correspond au pourcentage de compétence qui doit être utilisé dans le processus mental de résolution de problèmes.
L'initiative créatrice/la réflexion comporte deux aspects :

- **LE CADRE DU RAISONNEMENT :** l'étendue de l'aide ou de l'orientation provenant d'autres personnes ou découlant des pratiques établies et des précédents, et la mesure dans laquelle le titulaire du poste est tenu de déterminer les cas où une orientation ou des précédents ne sont pas applicables. Dans quelle mesure le problème, l'enjeu, etc. est-il bien défini?

- • **L'EXIGENCE DES PROBLÈMES :** c'est-à-dire le défi posé par la nouveauté et la complexité de la réflexion à faire, et les délais fixés à cet égard.

# GOUVERNEMENT DU CANADA
# GROUPE DE LA DIRECTION

## BARÈME D'ÉVALUATION DE

## L'INITIATIVE CRÉATRICE / LA RÉFLEXION

**ÉVALUATION DE L'INITIATIVE CRÉATRICE/LA RÉFLEXION :** l'initiative créatrice/la réflexion mesure l'intensité du processus mental qui doit être appliqué à la compétence pour analyser, évaluer, créer, raisonner, former des hypothèses et arriver à des conclusions. Dans la mesure où la réflexion est encadrée par des normes ou des précédents ou guidée par d'autres personnes, la valeur de l'initiative créatrice/la réflexion diminue, l'accent étant mis davantage sur la compétence.

**N.B.** Lors de l'évaluation de l'INITIATIVE CRÉATRICE/LA RÉFLEXION, le degré de liberté du poste en matière de prise de décisions ou de mesures d'action ne devrait pas être pris en considération, l'étendue et la nature des décisions du poste étant mesurées dans le barème de la FINALITÉ/PRISE DE DÉCISIONS.

| • CADRE DU RAISONNEMENT | | •• EXIGENCE DES PROBLÈMES | | |
|---|---|---|---|---|
| | | 3. Situations différentes dont la solution demande une recherche dans le domaine des faits connus. Le choix des mesures appropriées est fondé sur l'expérience. Il faut faire preuve de discernement. | 4. Situations diverses exigeant de faire preuve de qualités d'analyse, d'interprétation, d'évaluation ou d'une pensée constructive, souvent dans un court laps de temps. | 5. Situations originales ou uniques reliées à des problèmes administratifs ou de recherche complexes et nécessitant la mise au point de concepts nouveaux et d'approches ingénieuses, généralement dans un climat de pression. |
| | D | Le raisonnement s'effectue dans le cadre de méthodes clairement définies et assez diversifiées, de précédents couvrant bon nombre de situations et(ou), au besoin, avec l'assistance de personnes ressources. | 29% 33% | 38% 43% | 50% 57% |
| | E | Le raisonnement s'effectue dans le cadre d'un mandat bien défini en vue de la réalisation d'objectifs spécifiques, dans des situations caractérisées par des politiques, des pratiques et des précédents précis. | 33% 38% | 43% 50% | 57% 66% |
| | F | Le raisonnement s'effectue dans le cadre d'un mandat défini en termes généraux en vue de la réalisation d'objectifs précis, dans des situations présentant des aspects difficiles à cerner, abstraits ou confus. | 38% 43% | 50% 57% | 66% 76% |
| | G | Le raisonnement s'effectue dans le cadre de concepts, principes et grandes lignes de conduite en vue de la réalisation des buts et objectifs de l'organisation, dans un environnement présentant beaucoup d'aspects difficiles à cerner, abstraits ou confus. | 43% 50% | 57% 66% | 76% 87% |
| | H | Le raisonnement s'effectue dans le cadre d'une philosophie des affaires, de lois naturelles ou des principes régissant les affaires humaines | 50% 57% | 66% 76% | 87% |

# ÉVALUATION DE L'INITIATIVE CRÉATRICE / LA RÉFLEXION

**L'initiative créatrice/la réflexion s'entend de la possibilité, de la nécessité ou du besoin de lier la compétence à une réflexion originale pour régler les questions qui se posent et trouver des solutions.**

L'évaluation de l'initiative créatrice/la réflexion consiste à mesurer l'intensité du processus mental qu'exige le poste pour analyser, identifier, définir, évaluer, arriver à des conclusions et régler des questions. Dans la mesure où la réflexion est encadrée par des normes ou des précédents ou guidée par d'autres personnes, la valeur de l'initiative créatrice/la réflexion diminue.

La matière première de toute initiative créatrice ou réflexion est la connaissance des faits, des principes et des moyens. On se forme une idée à partir de ce qu'on a assimilé. En d'autres mots, la pensée est le fruit de la connaissance. Cela est également vrai du travail le plus créatif.

Cependant, cet exercice mental de la compétence diffère de la stricte application des aptitudes qui sont évaluées dans le cadre du facteur « compétence ». En conséquence, toute la compétence requise pour un poste ne sera pas forcément utilisée aux fins de l'initiative créatrice et de la réflexion requises par le poste. C'est pourquoi l'initiative créatrice/la réflexion est évaluée en **pourcentage** de la compétence et le barème d'évaluation correspondant se présente sous la forme d'une série de pourcentages plutôt que de cotes numériques.

L'évaluation de l'initiative créatrice/la réflexion porte sur deux aspects :

- **le cadre du raisonnement** — (axe vertical), soit l'étendue de l'aide dont dispose le titulaire pour résoudre les problèmes;

- **l'exigence des problèmes** — (axe horizontal), soit la nouveauté et la complexité de la réflexion à faire, et les délais fixés à cet égard.

## *LE CADRE DU RAISONNEMENT*

La première étape de l'évaluation de l'initiative créatrice/la réflexion consiste à analyser l'étendue de l'**aide** dont dispose le titulaire. Cette aide peut provenir de précédents, de personnes ou être liée aux buts poursuivis par l'ensemble du service, le ministère ou la fonction, aux politiques, aux objectifs, aux procédures, aux instructions ou aux pratiques de l'organisation. En général :

- les buts, les politiques et les objectifs constituent une aide dans le sens qu'ils définissent le contenu du champ d'activité;

- les procédures décrivent les étapes à suivre pour appliquer une politique (comment, où, quand et par qui);

- les instructions et les pratiques précisent la façon de s'y prendre.

Le degré selon lequel l'aide est disponible varie d'un poste à l'autre. Par exemple, dans les régions éloignées ou dans les unités de travail plus isolées, il peut être plus difficile de compter sur l'aide des spécialistes ou des supérieurs. Pour évaluer le degré d'aide disponible, on utilise l'axe vertical du barème d'évaluation. Si les règles ne sont pas inflexibles, il existe toutefois quelques lignes directrices à suivre :

- la cote D correspond à une situation où **ce qui** doit être fait est généralement défini, **la façon** dont cela doit être fait n'étant pas nécessairement définie;

- les cotes E et F correspondent à des situations où la réflexion consiste plutôt à définir **ce qui** doit être fait, **la façon** dont cela doit être fait n'étant pas définie clairement;

- les cotes G et H correspondent à des situations où la réflexion consiste à déterminer **la raison** pour laquelle les choses doivent être faites, **ce qui** doit être fait étant généralement moins clairement défini et **la façon** de le faire n'étant pas du tout définie.

Le concept clé qui sous-tend l'évaluation de la réflexion est le suivant :

| | |
|---|---|
| **Concept** | **Le rapport entre la compétence et l'initiative créatrice/la réflexion** |
| **Application** | Logiquement un poste n'exige pas que le titulaire exerce sa réflexion au-delà des limites de la compétence requise pour le poste. En conséquence, le niveau de réflexion (désigné par la lettre attribuée) ne doit pas être plus intense ou plus étendu que le niveau de compétence au titre des connaissances pratiques, techniques et spécialisées qui a été défini préalablement. (Exemple : Si la compétence est cotée F, la réflexion pourra être cotée E ou F, mais certainement **pas** G.) |

## *L'EXIGENCE DES PROBLÈMES*

L'exigence des problèmes, c'est-à-dire le deuxième aspect de l'évaluation de l'initiative créatrice/la réflexion, est liée à la **complexité** de l'exercice de réflexion requis du titulaire. Pour évaluer cet aspect, il faut répondre à la question suivante : « Quel est le degré de difficulté des questions auxquelles le titulaire doit appliquer sa réflexion et avec

quelle célérité doit-il l'appliquer? » Les divers niveaux d'exigence des problèmes sont donnés dans la partie supérieure du barème d'évaluation de l'initiative créatrice/la réflexion.

Trois concepts clés sous-tendent l'évaluation de l'exigence des problèmes :

| | |
|---|---|
| **Concept** | **La définition de « problème »** |
| **Application** | La notion de « problème » se rapporte plus précisément à une grande diversité de défis que le titulaire du poste est appelé à relever. Un problème ne correspond pas nécessairement à « quelque chose qui ne va pas », bien que ce type de problème doive également être pris en considération. |

| | |
|---|---|
| **Concept** | **Équivalence des enjeux d'ordre technique et de gestion en ce qui touche la question de l'exigence des problèmes** |
| **Application** | On a tendance à attacher trop d'importance aux enjeux d'ordre technique quand il s'agit d'évaluer l'exigence des problèmes et à délaisser le côté gestion. Ces deux aspects doivent être considérés à part égale. |

| | |
|---|---|
| **Concept** | **La différence entre le cadre du raisonnement et l'exigence des problèmes** |
| **Application** | L'évaluation du cadre du raisonnement revient à évaluer le **contexte** dans lequel l'initiative créatrice s'exerce et la principale contrainte est l'étendue de l'aide disponible compte tenu du contexte.<br><br>L'évaluation de l'exigence des problèmes consiste à évaluer la **difficulté intrinsèque** de la réflexion requise et la principale contrainte est le caractère inédit des questions à résoudre. |

| | **LES POINTS POUR L'INITIATIVE CRÉATRICE SE TROUVENT À L'INTERSECTION DU % ET DES POINTS ATTRIBUÉS À LA COMPÉTENCE** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Points attribués à la compétence | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | % IC |
| | 50 | 57 | 66 | 76 | 87 | 100 | 115 | 132 | 152 | 175 | 200 | 230 | 264 | 304 | 350 | 400 | 460 | 528 | 608 | 700 | 800 | 920 | 1056 | 1216 | 1400 | |
| 87 % | 43 | 50 | 57 | 66 | 76 | 87 | 100 | 115 | 132 | 152 | 175 | 200 | 230 | 264 | 304 | 350 | 400 | 460 | 528 | 608 | 700 | 800 | 920 | 1056 | 1216 | 87 % |
| 76 % | 38 | 43 | 50 | 57 | 66 | 76 | 87 | 100 | 115 | 132 | 152 | 175 | 200 | 230 | 264 | 304 | 350 | 400 | 460 | 528 | 608 | 700 | 800 | 920 | 1056 | 76 % |
| 66 % | 33 | 38 | 43 | 50 | 57 | 66 | 76 | 87 | 100 | 115 | 132 | 152 | 175 | 200 | 230 | 264 | 304 | 350 | 400 | 460 | 528 | 608 | 700 | 800 | 920 | 66 % |
| 57 % | 29 | 33 | 38 | 43 | 50 | 57 | 66 | 76 | 87 | 100 | 115 | 132 | 152 | 175 | 200 | 230 | 264 | 304 | 350 | 400 | 460 | 528 | 608 | 700 | 800 | 57 % |
| 50 % | 25 | 29 | 33 | 38 | 43 | 50 | 57 | 66 | 76 | 87 | 100 | 115 | 132 | 152 | 175 | 200 | 230 | 264 | 304 | 350 | 400 | 460 | 528 | 608 | 700 | 50 % |
| 43 % | 22 | 25 | 29 | 33 | 38 | 43 | 50 | 57 | 66 | 76 | 87 | 100 | 115 | 132 | 152 | 175 | 200 | 230 | 264 | 304 | 350 | 400 | 460 | 528 | 608 | 43 % |
| 38 % | 19 | 22 | 25 | 29 | 33 | 38 | 43 | 50 | 57 | 66 | 76 | 87 | 100 | 115 | 132 | 152 | 175 | 200 | 230 | 264 | 304 | 350 | 400 | 460 | 528 | 38 % |
| 33 % | 16 | 19 | 22 | 25 | 29 | 33 | 38 | 43 | 50 | 57 | 66 | 76 | 87 | 100 | 115 | 132 | 152 | 175 | 200 | 230 | 264 | 304 | 350 | 400 | 460 | 33 % |
| | 50 | 57 | 66 | 76 | 87 | 100 | 115 | 132 | 152 | 175 | 200 | 230 | 264 | 304 | 350 | 400 | 460 | 528 | 608 | 700 | 800 | 920 | 1056 | 1216 | 1400 | |

| | |
|---|---|
| **Très probable** | |
| **Peu probable** | |
| **Improbable** | |

## *COMBINAISON DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION DE L'INITIATIVE CRÉATRICE/LA RÉFLEXION*

Du fait que l'évaluateur a porté deux jugements distincts en ce qui a trait à chacun des aspects de l'initiative créatrice et à la réflexion, l'évaluation aboutit à la sélection d'une case qui comporte deux valeurs.

| |
|---|
| **50** |
| **57** |

Pour sélectionner le pourcentage qui correspond le plus fidèlement aux exigences du poste sur les plans de l'initiative créatrice et de la réflexion, vous devez exercer votre jugement en vous fondant sur le degré selon lequel les deux aspects évalués vous semblent correspondre aux définitions données dans le barème d'évaluation. En règle générale, si l'évaluateur est convaincu de la pertinence du résultat, son choix se portera sur le pourcentage **le moins élevé**, alors que s'il dénote un déplacement vers le haut, son choix se portera sur le pourcentage le plus élevé. Par exemple :

| | | |
|---|---|---|
| **Évaluation de l'initiative créatrice/la réflexion = F4** | 50 %..……. | résultat jugé pertinent |
| | 57 %..……. | tendance à un déplacement vers G et(ou) 5 |

Pour déterminer le nombre de points correspondant au facteur « initiative créatrice/la réflexion », vous pouvez utiliser le tableau de valeurs qui se trouve sur la page voisine. Il suffit de repérer, dans la colonne de gauche, le pourcentage attribué au poste pour l'initiative créatrice/la réflexion, et sur la ligne supérieure ou inférieure, le nombre de points attribués pour la compétence. Le nombre de points correspondant à l'initiative créatrice/la réflexion est donné à l'intersection des deux axes.

## *VÉRIFICATION DE L'ÉVALUATION DE L'INITIATIVE CRÉATRICE/LA RÉFLEXION*

Les évaluateurs doivent prendre le temps d'examiner les résultats de l'évaluation de l'initiative créatrice/la réflexion. Du fait que l'initiative créatrice/la réflexion se veut l'application de la compétence, les évaluateurs expérimentés ont relevé une relation constante entre ces deux types de facteurs. Cette relation est illustrée par des ombrages

sur le tableau de la page voisine. Une vérification des résultats de l'évaluation à l'aide des ombrages de ce tableau permet de faire un contrôle de validité de façon rapide :

- normalement, le résultat de l'évaluation devrait correspondre à une valeur jugée « très probable »;

- le résultat de l'évaluation ne peut correspondre à une valeur jugée « peu probable » que s'il **peut être étayé par de solides justifications**;

- si le résultat de l'évaluation correspond à une valeur jugée « improbable », il faut alors revoir l'évaluation de la compétence de même que celle de l'initiative créatrice/la réflexion. Il est possible que le niveau des connaissances requis du titulaire soit insuffisant pour que celui-ci puisse fournir l'effort de réflexion correspondant au résultat de l'évaluation du facteur « initiative créatrice/la réflexion », ou qu'il soit trop élevé par rapport au degré d'initiative créatrice et de réflexion que le titulaire aura à exercer d'après l'évaluation de cet aspect.

## *VALIDATION À PARTIR DES POSTES REPÈRES*

L'ultime vérification de la validité de l'évaluation consiste à trouver des évaluations comparables dans la série des postes repères, conformément aux explications données à la l'appendice C3 du présent guide.

**Plan d'évaluation des postes du groupe de la direction**

**FINALITÉ / PRISE DE DÉCISIONS**
**DÉFINITION :** la finalité/prise de décisions mesure le degré de responsabilité d'un poste dans la réalisation de résultats et l'importance de ces résultats pour l'organisation. La finalité/prise de décisions comporte les trois aspects suivants, par ordre d'importance :

- **LIBERTÉ D'ACTION :** le degré de pouvoir pouvant être exercé librement par le titulaire du poste avant de consulter un supérieur ou de demander conseil, tel qu'indiqué dans la colonne de gauche. Ce pouvoir peut être le résultat de mesures de délégation d'autorité ou d'habilitation.
- •• **IMPACT DU POSTE SUR LES RÉSULTATS FINALS :** tel qu'il est défini ci-dessous.
- ••• **AMPLEUR :** la taille de l'unité ou de la fonction (par rapport à l'ensemble de la fonction publique) sur laquelle les décisions ET(OU) les recommandations du poste ont le plus d'effet. La façon de déterminer l'ampleur, y compris l'utilisation des renvois aux postes repères types de l'axe horizontal, est décrite dans « *Évaluation de la finalité/prise de décisions* ».

**N.B.** L'ampleur et l'impact sont interdépendants; aucun de ces deux aspects ne peut être évalué adéquatement ou ne peut avoir de sens sans référence à l'autre.

# GOUVERNEMENT DU CANADA
# GROUPE DE LA DIRECTION

## BARÈME D'ÉVALUATION DE LA

## FINALITÉ / PRISE DE DÉCISIONS

**IMPACT** — le degré d'influence ou de participation du poste dans la réalisation des résultats finals escomptés pour l'unité ou la fonction considérée.

**INDIRECT (I)** — assure un service de soutien et un service auxiliaire dont les activités n'ont pas de lien direct avec les décisions finales et dont l'apport est modifié ou fondu avec celui d'autres services avant l'étape de la réalisation des résultats finals.

**CONTRIBUTIF (C)** — assure un service d'interprétation, de consultation ou de soutien destiné à orienter l'action d'emplois ayant une influence sur les décisions et les actions d'autres postes, décisions et actions auxquelles ces emplois sont étroitement liés, OU contribution mesurable, en tant que membre d'une équipe, à l'atteinte des résultats escomptés.

**PARTAGÉ (P)** — exerce de concert avec un ou d'autres postes, à l'exception de ceux de ses propres subordonnés ou supérieurs, un contrôle égal et déterminant sur les activités et les ressources qui produisent les résultats, OU exerce un contrôle sur la plupart, mais non l'ensemble, des variables ayant un effet déterminant sur la réalisation des résultats.

**DOMINANT (D)** — le poste contrôle les activités et les ressources importantes qui produisent les résultats et, à ce niveau de liberté d'action, est le seul poste que l'on doit tenir responsable des résultats.

| | | ••• AMPLEUR ➡ | 1. MINIMALE OU INDÉTERMINÉE | | | | 2. FAIBLE | | | | 3. MOYENNE | | | | 4. MOYENNE-GRANDE | | | | 5. GRANDE | | | | 6. TRÈS GRANDE | | | | 7. MAXIMALE | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | (Dollars constants) | (moins de 100 k$) | | | | (100 k$ à 1 million de dollars) | | | | (1 à 10 millions de dollars) | | | | (10 à 100 millions de dollars) | | | | (100 millions de dollars à 1 milliard de dollars) | | | | (1 à 10 milliards de dollars) | | | | (plus de 10 milliards de dollars) | | | |
| | | •• IMPACT ➡ | I | C | S | P | I | C | S | P | I | C | S | P | I | C | S | P | I | C | S | P | I | C | S | P | I | C | S | P |
| • LIBERTÉ D'ACTION | D | L'action de ces postes est encadrée, en tout ou en partie, par des pratiques et méthodes de travail résultant de précédents ou de politiques explicites, ainsi que par une supervision d'ensemble, généralement après coup. | 38 | 50 | 66 | 87 | 50 | 66 | 87 | 115 | 66 | 87 | 115 | 152 | 87 | 115 | 152 | 200 | 115 | 152 | 200 | 264 | 152 | 200 | 264 | 350 | 200 | 264 | 350 | 460 |
| | | | 43 | 57 | 76 | 100 | 57 | 76 | 100 | 132 | 76 | 100 | 132 | 175 | 100 | 132 | 175 | 230 | 132 | 175 | 230 | 304 | 175 | 230 | 304 | 400 | 230 | 304 | 400 | 528 |
| | | | 50 | 66 | 87 | 115 | 66 | 87 | 115 | 152 | 87 | 115 | 152 | 200 | 115 | 152 | 200 | 264 | 152 | 200 | 264 | 350 | 200 | 264 | 350 | 460 | 264 | 350 | 460 | 608 |
| | E | En raison de leur nature ou de leur importance, ces postes sont encadrés dans leur action par des pratiques et des méthodes de travail générales résultant de politiques et de précédents fonctionnels, en vue de la réalisation d'une activité d'exploitation précise et suivant une direction découlant d'objectifs explicites. | 57 | 76 | 100 | 132 | 76 | 100 | 132 | 175 | 100 | 132 | 175 | 230 | 132 | 175 | 230 | 304 | 175 | 230 | 304 | 400 | 230 | 304 | 400 | 528 | 304 | 400 | 528 | 700 |
| | | | 66 | 87 | 115 | 152 | 87 | 115 | 152 | 200 | 115 | 152 | 200 | 264 | 152 | 200 | 264 | 350 | 200 | 264 | 350 | 460 | 264 | 350 | 460 | 608 | 350 | 460 | 608 | 800 |
| | | | 76 | 100 | 132 | 175 | 100 | 132 | 175 | 230 | 132 | 175 | 230 | 304 | 175 | 230 | 304 | 400 | 230 | 304 | 400 | 528 | 304 | 400 | 528 | 700 | 400 | 528 | 700 | 920 |
| | F | En raison de leur nature ou de leur importance, ces postes sont encadrés de façon globale dans leur action par des politiques et des objectifs fonctionnels et une direction administrative générale. | 87 | 115 | 152 | 200 | 115 | 152 | 200 | 264 | 152 | 200 | 264 | 350 | 200 | 264 | 350 | 460 | 264 | 350 | 460 | 608 | 350 | 460 | 608 | 800 | 460 | 608 | 800 | 1056 |
| | | | 100 | 132 | 175 | 230 | 132 | 175 | 230 | 304 | 175 | 230 | 304 | 400 | 230 | 304 | 400 | 528 | 304 | 400 | 528 | 700 | 400 | 528 | 700 | 920 | 528 | 700 | 920 | 1216 |
| | | | 115 | 152 | 200 | 264 | 152 | 200 | 264 | 350 | 200 | 264 | 350 | 460 | 264 | 350 | 460 | 608 | 350 | 460 | 608 | 800 | 460 | 608 | 800 | 1056 | 608 | 800 | 1056 | 1400 |
| | G | En raison de leur importance, de leur complexité propre et de leur grande influence sur les résultats du ministère, ces postes sont uniquement orientés dans leur action par des directives d'ensemble de la plus haute direction. | 132 | 175 | 230 | 304 | 175 | 230 | 304 | 400 | 230 | 304 | 400 | 528 | 304 | 400 | 528 | 700 | 400 | 528 | 700 | 920 | 528 | 700 | 920 | 1216 | 700 | 920 | 1216 | 1600 |
| | | | 152 | 200 | 264 | 350 | 200 | 264 | 350 | 460 | 264 | 350 | 460 | 608 | 350 | 460 | 608 | 800 | 460 | 608 | 800 | 1056 | 608 | 800 | 1056 | 1400 | 800 | 1056 | 1400 | 1840 |
| | | | 175 | 230 | 304 | 400 | 230 | 304 | 400 | 528 | 304 | 400 | 528 | 700 | 400 | 528 | 700 | 920 | 528 | 700 | 920 | 1216 | 700 | 920 | 1216 | 1600 | 920 | 1216 | 1600 | 2112 |

# ÉVALUATION DE LA FINALITÉ / PRISE DE DÉCISIONS

**Le facteur « finalité/prise de décisions » correspond à l'obligation faite au titulaire de rendre compte de ses actions et des conséquences de celles-ci. Il s'agit de l'effet mesuré du poste et de ses résultats.**

Jusqu'à présent, les jugements portés sur le poste avaient trait à la compétence totale requise pour donner un rendement entièrement satisfaisant, de même qu'au degré de l'exercice mental effectué au titre de l'initiative créatrice et de la réflexion. Il faut maintenant considérer la capacité du poste d'atteindre certains résultats précis ou de contribuer à l'atteinte de ces mêmes résultats. Cela suppose l'évaluation de l'ampleur de ces résultats et de l'impact du titulaire sur ces derniers.

Le barème d'évaluation de la finalité/prise de décisions comporte trois aspects :

- **la liberté d'action**, c'est-à-dire la possibilité pour le titulaire de prendre des décisions et d'y donner suite. Il s'agit de la composante la plus importante de ce facteur;

- **l'impact sur les résultats finals**, c'est-à-dire le degré d'incidence du poste sur les résultats obtenus relativement à une unité organisationnelle, à une fonction ou à un programme;

- **l'ampleur (ou l'étendue des résultats)**, c'est-à-dire la taille de l'unité organisationnelle, de la fonction ou du programme qui subit les effets du poste. Il s'agit de la composante la moins importante de ce facteur.

## *LA LIBERTÉ D'ACTION*

La liberté d'action est le plus important des trois aspects du facteur « finalité/prise de décisions ». L'évaluation de la liberté d'action associée à un poste porte sur la latitude accordée au titulaire du poste pour agir et pour donner suite à ses décisions et s'applique plus précisément à la nature et à la portée des contrôles (ou à l'absence de contrôles) auxquels le titulaire du poste est soumis. En raison de son importance, cet aspect à un poids quantitatif majeur dans l'évaluation globale du facteur « finalité/prise de décisions ».

La liberté d'action correspondant à un poste peut être sujette à divers types de contrôle, soit la supervision, la nécessité de suivre des lignes directrices, ou les deux. Un concept clé à retenir pour déterminer la liberté d'action :

| | |
|---|---|
| **Concept** | **La différence entre la liberté d'action et le cadre du raisonnement** |
| **Application** | Une maladresse courante consiste à assimiler les **limites** de la liberté d'action à **l'aide disponible** dans le cadre du raisonnement :<br>• la liberté d'action à agir;<br>• le cadre du raisonnement a trait au processus mental. |

Puisque les contraintes ont tendance à diminuer à mesure qu'on monte dans la hiérarchie, la liberté d'action augmente avec le niveau hiérarchique du poste au sein de l'organisation. Par contre, étant donné que la liberté d'action d'un poste donné ne peut pas être plus grande que celle d'un poste supérieur, l'évaluateur devrait éviter tout classement automatique en faisant uniquement appel au niveau au sein de l'organisation.

Les lignes directrices qui suivent faciliteront l'évaluation du degré de liberté d'action :

- Au niveau D, les titulaires des postes sont relativement libres de décider **comment** atteindre des résultats préétablis, sous la direction d'un supérieur. Les postes de ce niveau sont encadrés, généralement tous les trois mois ou une fois l'an, par une approbation d'ensemble des objectifs stratégiques et par une évaluation des résultats.

- Aux niveaux E et F, les titulaires des postes sont relativement libres de décider **ce que** seront les résultats d'ensemble. La direction administrative aura un caractère général. L'évaluation des résultats finals se fait sur de plus longues périodes de temps (par exemple, de six mois à un an, ou plus).

- Au niveau G, la **nature** des résultats d'ensemble n'est définie qu'en des termes très généraux. Ces postes sont alors orientés dans leur action par des directives d'ensemble plutôt que par des orientations ou un contrôle. Un poste évalué à ce niveau est encadré dans son action par des politiques globales.

### *L'IMPACT*

Bien que la façon d'évaluer l'impact et l'ampleur soit présentée l'une à la suite de l'autre, ces deux aspects devraient toujours être évalués ensemble.

L'aspect « impact » mesure le degré d'influence du poste dans la réalisation des résultats finals. Voici comment sont définis les divers niveaux d'impact :

- **Indirect (I)** : Le poste assure des services d'information, d'enregistrement ou d'autres services de soutien dont se servent les autres. Les activités n'ont pas de lien direct avec les décisions finales ou les résultats finals. L'apport du poste est modifié ou fondu avec celui d'autres services avant l'étape de la réalisation des résultats finals.

- **Contributif (C)** : Le poste assure un service d'interprétation, de consultation ou de soutien destiné à orienter l'action d'autres postes ou en tant que membre d'une équipe. Les services d'aide et de consultation du poste exercent une influence sur les actions et les décisions d'autres postes et ils leur sont étroitement liés. Un impact de ce genre se trouve généralement dans des fonctions de conseil ou de soutien qui exercent une influence déterminante sur les décisions relatives à un programme ou à une unité de travail. Par exemple :

  – Le titulaire d'un poste de spécialiste principal des relations de travail fait des recommandations et applique des politiques et des pratiques qui ont un effet sur l'utilisation qui est faite des ressources humaines syndiquées d'une unité. Nota : on pourrait représenter l'importance de ces ressources par les coûts en ressources humaines (paye) que doit assumer l'unité.

- **Partagé (P)** : Ce poste est responsable avec d'autres (ordinairement un autre poste) de mesures prises et de leur impact de **contrôle** sur les résultats finals. Les postes qui ont ce type d'impact exercent un contrôle beaucoup plus direct sur l'action que les postes du niveau contributif, mais ils n'exercent pas un contrôle total sur l'ensemble des variables qui ont un effet déterminant sur la réalisation des résultats. Ce type d'impact peut aussi indiquer une contribution exceptionnelle du titulaire à l'atteinte des objectifs. Cette contribution se démarque de celle de ses collègues mais ne justifie pas la cote d'impact dominant.

  **En règle générale, l'impact n'est jamais partagé entre deux niveaux d'une organisation** (c'est-à-dire, entre un supérieur et son subalterne). Toutefois, l'impact peut être partagé entre un poste de l'unité et un poste de même niveau à l'extérieur de l'unité organisationnelle. L'impact partagé suppose un degré de partenariat ou de finalité commune pour le **résultat global.** En ce sens, il diffère de l'impact contributif où le poste n'est responsable que d'une **partie** du résultat final.

  – On peut attribuer la cote d'impact partagé à un gestionnaire de projet chargé d'un projet de construction important. L'indicateur pourrait être l'ensemble des coûts de conception et de construction assumés par Travaux publics Canada.

Nota : il y a peu de postes ou de situations dans la fonction publique pouvant justifier un impact partagé.

- **Dominant (D)** : Le poste a un impact de contrôle sur les résultats finals et l'imputabilité (finalité) des autres postes est accessoire. Un tel impact se trouve habituellement dans des postes de direction qui ont une imputabilité (finalité) organique pour certains aspects, grands ou petits, des résultats finals. Par exemple :

  – Le directeur d'une unité de recherche peut avoir un impact dominant sur l'ensemble des activités de recherche fait par l'unité. Un gestionnaire subordonné, dans cette même unité, peut être responsable des projets de recherche menés dans une section donnée de l'unité. Les deux postes pourraient être ainsi évalués au niveau dominant mais le niveau de l'ampleur (la taille de l'unité ou de la fonction, ou de l'activité) sera différent.

| **Concept** | **Le rapport entre le contrôle et l'impact dominant** |
|---|---|
| **Application** | On ne tient pas compte de la taille de l'organisation lorsqu'il s'agit de déterminer si un poste possède un impact dominant. Il faut savoir :<br>• que le poste contrôle les résultats finals de l'unité;<br>• que le contrôle n'est pas partagé avec d'autres postes (personne d'autre n'est responsable). |

### *L'AMPLEUR*

L'ampleur correspond à la mesure de la dimension de la sphère d'activité touchée par un poste. Elle donne une idée du « poids » à attribuer au poste à l'étude. C'est le moins important des trois aspects qui déterminent l'évaluation générale du facteur finalité/prise de décisions.

Pour mesurer les postes du groupe de la direction, on a déterminé un indicateur ou « indice » commun quantifiable, capable de représenter les divers entités, fonctions et programmes susceptibles d'être touchés par le poste à l'étude. Cet indicateur est le dollar, car ce dernier s'est révélé l'unité de mesure la plus communément admise pour déterminer la taille de la sphère d'activité touchée par un poste donné.

Cependant, pour déterminer l'ampleur d'un poste de façon logique et rationnelle, l'évaluateur doit se rappeler que le dollar n'est qu'un indice et non pas une mesure absolue. Le principe clé qui sous-tend ce raisonnement est le suivant :

| | |
|---|---|
| **Concept** | **Le dollar n'est qu'une unité de mesure servant à mesurer l'ampleur.** |
| **Application** | Un poste n'a pas d'impact sur les dollars. La représentation en dollars est la façon la plus pratique de mesurer l'ampleur des fonctions ou la taille de l'unité que gère un poste. Toutefois, cela ne change rien au fait que les postes n'ont pas d'impact sur les dollars. Les postes ont un impact sur des fonctions, des programmes ou sur les opérations des unités organisationnelles. |

Ainsi, les divers échelons en dollars ne sont pas indiqués dans le barème d'évaluation. On y indique plutôt des renvois à des postes repères types qui illustrent diverses catégories d'ampleur/d'impact/de liberté d'action. Les évaluateurs trouveront à l'annexe C toute une gamme d'exemples de niveaux différents d'ampleur qui les aideront à évaluer ce facteur.

L'ampleur comprend sept catégories allant de « minimale » à « maximale ». Ces rubriques pourront donner une idée approximative de l'ampleur à attribuer au poste à l'étude. Une consultation des postes repères types apparaissant au barème d'évaluation et des postes repères figurant à l'annexe C aidera à préciser cette évaluation initiale. Ainsi, les évaluateurs pourront en arriver à une évaluation acceptable de l'ampleur et éviter de passer prématurément à l'aspect de la valeur des budgets.

Les évaluateurs devront suivre le processus ci-après pour établir l'ampleur qui convient à un poste, à l'aide de l'indicateur exprimé en dollars :

- déterminer de façon rédactionnelle la ou les parties et la ou les fonctions de l'organisation sur lesquelles le poste a une incidence et la nature de cette incidence exercée sur chacune d'elles (p. ex., le poste contrôle une direction);

- déterminer de façon rédactionnelle la taille relative de la ou des parties et de la ou des fonctions visées (p. ex., la direction est très petite, petite, grande, très grande et autres);

- comparer cette taille à celle des postes repères cités en référence sur l'axe horizontal du barème d'évaluation du facteur finalité/prise de décisions.

## *L'indice annuel d'ampleur de la finalité pour tenir compte de l'inflation*

Pour les postes repères, l'ampleur est exprimée en dollars constants afin d'assurer une plus grande conformité des résultats. Pour faire une comparaison entre les sommes (exprimées en dollars constants) servant d'unités de mesure pour le poste en cause et les postes repères, il faut convertir les dollars courants en dollars constants. L'indice annuel d'ampleur de la finalité (IAF) nous fournit le multiplicateur à utiliser chaque année pour tenir compte de l'inflation.

L'IAF est ajusté en fonction du déflateur implicite des prix utilisé par Statistique Canada pour déterminer le PIB en dollars constants. Pour traduire en dollars constants, il faut diviser les sommes exprimées en dollars par l'IAF en vigueur. Par exemple, si l'indicateur choisi pour représenter l'ampleur d'un poste est un budget de fonctionnement de 4 millions de dollars, on divisera ce nombre par l'IAF en vigueur, soit 4,60. On obtiendra ainsi 869 565 $ qui sont des dollars constants.

L'IAF est promulgué chaque année par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Pour les années financières 1980-1981 à septembre 2002, l'IAF avait les valeurs suivantes :

**Indice d'ampleur de la finalité**
**1980 -1992**

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1980-1981 | 2,45 | 1991-1992 | 4,50 |
| 1981-1982 | 2,77 | 1992-1993 | 4,60 |
| 1982-1983 | 3,06 | 1993-1994 | 4,7 |
| 1983-1984 | 3,41 | 1994-1995 | 4,8 |
| 1984-1985 | 3,61 | 1995-1996 | 5,0 |
| 1985-1986 | 3,72 | 1996-1997 | 5,0 |
| 1986-1987 | 3,83 | 1997-1998 | 5,0 |
| 1987-1988 | 3,91 | 1998-1999 | 5,2 |
| 1988-1989 | 4,03 | 1999-2000 | 5,4 |
| 1989-1990 | 4,17 | Sept 2000 | 6,0 |
| 1990-1991 | 4,37 | Sept 2002 | 6,5 |

## *Dollars de passage*

Il arrive que de nombreux postes aient une très grande ampleur, mais que les dollars utilisés pour mesurer l'unité soient des « dollars de passage » (on trouve dans cette catégorie les paiements de transfert destinés à des particuliers ou à d'autres ordres de

gouvernement dans le cadre de programmes sociaux et qui sont contrôlés principalement par le biais de lois, de règlements ou d'une formule préétablie; il y a, par exemple, les paiements en vertu du Régime de pensions du Canada). Voici comment envisager les dollars de passage :

| | |
|---|---|
| **Concept** | **Les dollars de passage ne constituent pas un bon indicateur de l'ampleur d'un poste.** |
| **Application** | Dans le cas des dollars de passage, le titulaire doit traiter le **processus** de paiement, mais il n'est nullement tenu de déterminer le bien-fondé des paiements ou le montant de ceux-ci. **Ces dollars ne mesurent pas bien l'ampleur du poste. Il faudrait trouver une meilleure unité de mesure.** |

## TABLEAU 1
## INCIDENCE PAR RAPPORT AUX DIVERS POSTES BUDGÉTAIRES

| Postes budgétaires | Incidence de la gestion opérationnelle | Incidence de la fonction de conseil ou de soutien | Observations |
|---|---|---|---|
| 1. Salaires et budget de fonctionnement et d'entretien (unité organisationnelle) | Dominante | Contributive ou indirecte | L'incidence de la gestion opérationnelle est dominante étant donné que la responsabilité première du résultat final de l'unité ou du programme incombe aux gestionnaires opérationnels.<br><br>L'incidence de la fonction de conseil est tributaire de l'importance du rôle de consultation; ainsi, un poste de conseiller dans le domaine de la politique pourrait se voir attribuer la cote C ou I. |
| 2. Budget en capital (programmes d'immobilisations) | Dominante ou partagée | Contributive, indirecte ou nulle | L'incidence de la gestion opérationnelle est dominante lorsque le contrôle de la faisabilité, de la conception, de l'aménagement, de l'installation et de l'utilisation relève d'un seul gestionnaire, ce qui est rarement le cas. Elle est moindre (p. ex., partagée) lorsque, dans le cadre d'un projet précis, un gestionnaire de projet d'un ministère agit à titre de client spécialiste dans son domaine. L'incidence de la fonction de conseil varie selon l'importance du poste dans les domaines de la consultation et de la conciliation. |
| 3. Coûts relatifs aux ressources humaines (fonction des ressources humaines) | Contributive ou indirecte | Contributive ou indirecte | Trop de personnes participent à la conception et/ou à la mise en œuvre de cette fonction (p. ex., organismes centraux, gestionnaires des ministères, agents des ressources humaines) pour considérer une responsabilité dominante ou partagée. |

## *LE CHOIX DE LA BONNE COMBINAISON IMPACT-AMPLEUR*

La valeur attribuée par l'évaluateur peut différer, selon la façon d'utiliser la combinaison impact-ampleur. Par exemple :

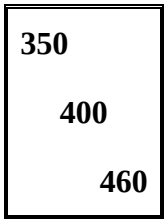
- Un chef fonctionnel (p. ex., un directeur général des ressources humaines) peut avoir un impact contributif sur le fonctionnement du ministère ou un impact dominant sur le fonctionnement de la Direction des ressources humaines.

- Très souvent, la valeur pour ces deux cases serait la même. Lorsque les valeurs ne sont pas les mêmes, il est à conseiller d'utiliser la valeur la plus élevée pour bien refléter l'importance globale du poste, **si votre raisonnement vous semble correct et fondé.**

L'important est de trouver la combinaison impact-ampleur qui permet d'obtenir l'évaluation **légitime** la plus élevée. En effet, il est crucial d'obtenir la mesure **la plus exhaustive et la plus complète** possible du poste sur ces deux dimensions pour bien traduire l'importance du poste. Le tableau 1 ci-contre renferme certaines lignes directrices pour l'évaluation des divers types de dépenses gouvernementales pouvant être utilisées comme indicateur.

## *LA COMBINAISON DES ASPECTS DE LA « FINALITÉ/PRISE DE DÉCISIONS »*

L'évaluation des trois aspects donne un résultat qui correspond à une case donnée avec trois cotes, chacune ayant un écart de différence.




Vous choisirez une des cotes en fonction de votre évaluation du niveau relatif de l'ajustement du poste aux définitions des aspects de la finalité/prise de décisions. Toutefois, contrairement aux aspects de la « compétence » et de « l'initiative créatrice/la réflexion » (qui comptent à peu près autant l'un que l'autre pour déterminer la valeur du facteur), le rapprochement avec l'aspect « liberté d'action » est celui qu'il faut privilégier dans le cas du facteur « finalité/prise de décisions ».

Les évaluateurs ont tendance à laisser de côté cette hiérarchie des valeurs et à utiliser l'ampleur pour justifier le choix de la valeur médiane ou supérieure de la case. Ce n'est pas approprié. L'impact et l'ampleur (l'aspect le moins important) doivent être pris en considération afin de **confirmer** l'évaluation générale du poste, cette dernière étant largement déterminée par l'aspect « liberté d'action ».

## TABLEAU 1 (suite)
## INCIDENCE PAR RAPPORT AUX DIVERS POSTES BUDGÉTAIRES

| Postes budgétaires | Incidence de la gestion opérationnelle | Incidence de la fonction de conseil ou de soutien | Observations |
|---|---|---|---|
| 4. Achat de matériel et d'équipement (fonction d'achat) | Partagée, contributive ou indirecte | Partagée, contributive ou indirecte | L'incidence des postes du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux serait contributive pour ce qui est de l'approvisionnement, ou partagée lorsqu'en plus ils participent activement à l'élaboration des spécifications.<br><br>La mesure avec laquelle les postes techniques (p. ex. directur des services informatiques) sont habilités à effectuer des achats au nom du ministère aura un effet sur cet aspect de l'évaluation. |
| 5. Subventions et contributions (programmes) | Contributive ou indirecte | Indirecte | L'incidence pourrait varier de contributive à indirecte, selon :<br><br>1. la latitude accordée pour l'octroi des subventions et contributions;<br><br>2. le contrôle exercé pour assurer l'atteinte de l'objectif fixé par le biais de l'octroi des subventions et contributions. |
| 6. Paiements de transfert (programmes) | Indirecte ou nulle | Nulle | Lorsque les paiements de transfert sont calculés selon une formule préétablie, l'incidence est nulle. Lorsque le montant est laissé à la discrétion du responsable, l'incidence est indirecte étant donné que le poste a une certaine incidence sur le programme. |

## *VÉRIFICATION DE L'ÉVALUATION DE LA FINALITÉ/PRISE DE DÉCISIONS*

### *Profils à progression ascendante, profils à progression descendante et profils équilibrés*

La cote de l'évaluation d'un poste donne une idée de son importance, par rapport à d'autres postes; elle permet de connaître l'importance relative d'un poste donné. Le rapport entre les facteurs de l'initiative créatrice/la réflexion et la finalité/prise de décisions donne une idée de la **configuration** du poste et permet de répondre aux questions suivantes : De quel genre de poste s'agit-il? Est-il caractérisé par la réflexion (l'initiative créatrice) ou l'action (la finalité) ou de façon égale par les deux?

- **Un poste axé sur l'action** vise principalement à atteindre les résultats finals. L'initiative créatrice joue un rôle secondaire, de sorte que les points attribués à la finalité/prise de décisions sont plus élevés que les points attribués à l'initiative créatrice/la réflexion. C'est ce qu'on appelle un profil à progression ascendante ou profil « A ».

- **Un poste de réflexion** est axé sur l'application de connaissances à l'analyse, à l'examen et à l'identification de situations. Les points attribués à l'initiative créatrice/la réflexion sont plus élevés que ceux de la finalité/prise de décisions. C'est ce qu'on appelle un profil à progression descendante ou profil « P ».

- **Un poste équilibré** est un poste où les aspects de la finalité/prise de décisions et de l'initiative créatrice/la réflexion ont le même poids. Le poste sera axé sur les conseils et son titulaire sera chargé des fonctions de gestion ou de supervision. C'est ce qu'on appelle un profil équilibré ou profil « 0 ».

Bien qu'il n'existe aucune règle précise, certains genres de poste ont tendance à avoir des profils caractéristiques :

| | |
|---|---|
| **Profils à progression descendante** | **P4-P3** La cote initiative créatrice/la réflexion sera supérieure de quatre et trois échelons respectivement à la cote finalité/prise de décisions. Les postes ayant ces profils ont tendance à être associés à la recherche fondamentale ou pure et sont peu orientés vers le développement. Les postes de profil P4 se trouvent rarement à l'extérieur d'une université.<br><br>**P2-PI** La cote initiative créatrice/la réflexion sera respectivement supérieure de deux et un échelon à la cote finalité/prise de décisions. Les postes associés à la recherche appliquée et à l'élaboration de politiques ont tendance à avoir ces profils |

## TABLEAU 1 (suite)
## INCIDENCE PAR RAPPORT AUX DIVERS POSTES BUDGÉTAIRES

| Postes budgétaires | Incidence de la gestion opérationnelle | Incidence de la fonction de conseil ou de soutien | Observations |
|---|---|---|---|
| 7. Fonds renouvelables (paiements reçus de la part de clients pour des services rendus) | Nulle | Nulle | Les postes individuels n'ont pas suffisamment d'incidence sur l'élément à mesurer, c'est-à-dire que l'incidence est moindre qu'indirecte.<br><br>Les paiements reçus ne doivent pas être comptés deux fois par rapport aux dépenses correspondantes, ni être utilisés pour réduire les dépenses de fonctionnement en vue d'obtenir un résultat net. |
| 8. Considérations externes (PIB, niveau d'activité commercial et industriel, etc.) | Nulle, contributive ou indirecte | Nulle ou indirecte | Le lien entre les postes de la fonction publique fédérale et ces indicateurs est, dans la plupart des cas, trop distant pour mesurer une incidence quelconque. Lorsqu'une incidence peut être clairement mesurée, l'incidence des postes de gestion opérationnelle est normalement indirecte et elle est généralement assujettie à des dispositions législatives, réglementaires ou exécutoires. L'incidence contributive pourrait s'appliquer à la gestion opérationnelle lorsque le degré de contrôle sur le résultat final est considérable. L'incidence indirecte pourrait s'appliquer aux postes fonctionnels et de soutien lorsque le degré de contrôle ou d'incidence sur le résultat final est considérable.<br><br>Dans tous les cas, la description de tâches et les évaluations de rendement **doivent** indiquer que le titulaire est tenu responsable des résultats obtenus. |

**Profils équilibrés**

**L** La cote initiative créatrice/la réflexion sera la même que pour la finalité/prise de décisions. Les postes ayant ces profils ont tendance à offrir des services de soutien dans des fonctions de conseil ou de supervision, par exemple, des analystes financiers, des chefs d'unités fonctionnelles spécialisées.

**Profils à progression ascendante**

**A1** La cote finalité/prise de décisions sera supérieure d'un échelon à la cote de l'initiative créatrice/la réflexion. Les postes ayant ces profils sont souvent des postes « hybrides ». Ces postes ont une importante fonction de gestion des ressources humaines (tels que les postes de gestionnaires des ressources humaines), les postes axiaux ou les postes recevant une orientation importante d'unités fonctionnelles (tels que les postes de gestionnaire de projet ou les postes de directeur régional des services administratifs).

**A2-A3** Ces profils se trouvent dans des postes de gestion des services hiérarchiques qui ont des responsabilités clairement définies en ce qui a trait à l'atteinte des résultats, comme ce serait le cas pour un poste de directeur régional des opérations.

**A4** Ce profil est rare, mais on le retrouve dans des postes où la responsabilité au niveau des résultats atteints est élevée, mais où le contenu en matière d'initiative créatrice ou de compétence est relativement bas.

Ces trois types de profils théoriques permettent de déterminer la validité de l'évaluation en les comparant à des profils de postes types. Tout écart pourrait signifier que l'évaluation est inexacte, mais aussi que le poste est mal structuré. Il faut donc éviter d'asseoir le processus d'évaluation sur ces profils.

## *VALIDATION À PARTIR DES POSTES REPÈRES*

Le test le plus important pour confirmer l'exactitude de l'évaluation sera celui du poste repère. Il s'agit, tout en suivant les modalités d'application prescrites à la l'appendice C3, de se reporter à un ou des postes repères comparables et pertinents et ainsi effectuer une ultime vérification.

# UTILISATION DES POSTES REPÈRES

Les postes repères jouent deux rôles importants dans le cadre du processus d'évaluation.

- **Ils offrent une série de points de référence pour toutes les évaluations.**

  Les évaluations des postes repères ont été vérifiées de façon exhaustive pour garantir que le processus d'évaluation des postes y a été utilisé de façon uniforme et pertinente. Ils constituent donc la norme en fonction de laquelle les postes sont évalués et un outil de travail approprié pour assurer l'application uniforme des barèmes d'évaluation au sein de la fonction publique fédérale.

- **Ils offrent une certaine marge de manœuvre malgré un cadre établi.**

  Devant le nombre et la complexité des postes du groupe de la direction à évaluer, il serait à la fois impossible et improductif d'essayer de trouver rapidement une solution définitive à tous les problèmes. Or, en offrant un nombre suffisant de postes repères stables et en permettant aux évaluateurs de se servir de leur discernement pour utiliser ces postes, le processus offre une plus grande marge de manœuvre en même temps qu'une certaine rigueur.

Les postes repères sont publiés à l'annexe C qui constitue un volume distinct de ce guide.

## *LE PROCESSUS DE SÉLECTION DES POSTES REPÈRES APPROPRIÉS*

### *1) Classement des postes repères*

Les postes repères sont classés de deux façons différentes :

- par groupes, d'après les descriptions des fonctions du poste (index A);
- par ordre décroissant du total des points d'évaluation (index B).

### *2) Renseignements qu'il faut avoir sur le poste à évaluer*

Pour consulter les postes repères, l'évaluateur doit savoir :

- où se situe le poste à évaluer au sein de l'organisation (p. ex., le nombre de niveaux à partir du poste d'administrateur général);
- quelle est la fonction principale du poste (p. ex., ressources humaines, finances, opérations);
- en quoi consiste l'orientation fondamentale du poste (par ex., le poste peut exiger une réflexion profonde [notamment les postes de chercheurs], une

réflexion générale [notamment les postes chargés de l'élaboration de politiques], la supervision des activités de subalternes [notamment les opérations régionales], ou l'application de politiques et de pratiques [notamment les postes fonctionnels]);

- si le poste relève de la gestion organique ou de la fonction de conseil, et s'il relève d'un bureau régional ou de l'administration centrale.

Tous ces renseignements devraient se trouver dans la description de tâches.

### *3) Le choix des postes repères appropriés*

Une comparaison avec deux ou trois postes repères devrait suffire pour déterminer la validité d'une évaluation. Cette validité est grande lorsque le contexte organisationnel, l'évaluation globale et les évaluations des trois facteurs se rapprochent tous du poste à évaluer (c.-à-d. que l'écart doit être de moins de trois échelons pour chacun des facteurs considérés).

Toutefois, il est parfois difficile de trouver un poste repère qui se rapproche du poste à évaluer en fonction des trois facteurs. Par exemple, il pourrait y avoir un rapprochement valable entre un poste repère et le facteur de la compétence, mais pas avec le facteur « finalité/prise de décisions ». La meilleure chose à faire serait d'essayer de trouver d'autres postes repères plus appropriés. Par contre, s'il n'existe aucun rapprochement valable et global avec tous les postes repères, l'évaluateur doit alors tenter de trouver un poste repère supplémentaire se caractérisant par un rapprochement valable avec le facteur manquant (dans l'exemple plus haut, le facteur « finalité/prise de décisions »).

# COMPARAISON AVEC LES POSTES REPÈRES EXEMPLE A

**RESPONSABILITÉ GÉNÉRALE**

| | |
|---|---|
| **Poste à évaluer** | Assurer la gestion et l'administration adéquates et efficaces de tous les programmes et des activités dans la région pour que les anciens combattants admissibles et les personnes à leur charge reçoivent une aide financière, une pension, des examens médicaux et des soins de santé et pour assurer leur bien-être au sein de la société. Responsable du fonctionnement du centre d'accueil des anciens combattants de Saskatoon. |
| **Poste repère 7-A-2** | Diriger et gérer les fonctions opérationnelles régionales essentielles à l'exécution des programmes statistiques de l'organisme; établir le cadre stratégique global et les plans d'activité des opérations régionales afin de renforcer la capacité de l'organisme à fournir aux Canadiens des renseignements statistiques. |
| **Poste repère 6-A-2** | Diriger de façon efficiente et efficace les opérations et les programmes régionaux qui sont conçus pour aider les détenus et les détenus en liberté conditionnelle dans leur réinsertion dans la société civile. |
| **Poste repère 5-A-1** | Fournir une optique régionale à la conception, à l'élaboration et à l'exécution des programmes nationaux destinés à promouvoir la bonne alimentation et l'utilisation éclairée des drogues, des aliments et des produits de santé naturels; et développer au maximum la sécurité et l'efficacité des drogues pharmaceutiques, des aliments, des produits de santé naturels, des dispositifs médicaux, des produits biologiques et des produits connexes de biotechnologie à l'échelle du marché et du système de santé du Canada afin de promouvoir et de protéger la santé des Canadiens. |

## *EXEMPLE DE VÉRIFICATION À PARTIR DES POSTES REPÈRES*

Voici deux exemples de l'utilisation des postes repères. Des extraits pertinents de la description du poste à évaluer ainsi que des postes repères représentatifs paraissent dans les pages voisines. Ces énoncés ne sont pas les seuls facteurs à considérer lors d'une évaluation mais servent avant tout à illustrer le processus mental devant s'effectuer quand on utilise les postes repères.

### *Exemple de vérification — Exemple A*

**EXEMPLE A**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Poste à évaluer** | **Directeur général régional<br>Région des Prairies** | | |
| **Évaluation** | Compétence | F III 3 | 608 |
| | Initiative créatrice/la réflexion | F 4 (50 %) | 304 |
| | Finalité/prise de décisions | F 3 P | 400 |
| | | | 1 312 |

**Les postes repères utilisés**

| 7-A-2<br>Directeur général,<br>Opérations régionales | | 6-A-2<br>Sous-commissaire adjoint, Opérations | | 5-A-1<br>Directeur régional,<br>Produits de santé et aliments | |
|---|---|---|---|---|---|
| G III 3 | 700 | F III 3 | 608 | F III 3 | 528 |
| F 4 (57 %) | 400 | F 4 (50 %) | 304 | F 4 (50 %) | 264 |
| F 4 P | 528 | F 2 P | 350 | F 2 P | 304 |
| | 1 628 | | 1 262 | | 1 096 |

# COMPARAISON AVEC LES POSTES REPÈRES EXEMPLE A

**EXIGENCE PRINCIPALE**

| | |
|---|---|
| **Poste à évaluer** | En négociant avec les autorités provinciales, le titulaire du poste doit s'assurer que les lits retenus par contrat et réservés aux anciens combattants sont répartis de façon juste et équitable et que le rapport est optimal entre les soins dispensés et le coût de ces soins, conformément aux normes en vigueur dans les provinces du Manitoba, de la Saskatchewan et de l'Alberta. |
| **Poste repère 7-A-2** | Le titulaire du poste doit établir un consensus à l'échelle nationale au sujet de la mise en œuvre des politiques et des procédures permettant de répondre aux nouveaux besoins des clients. Pour relever ce défi, le titulaire doit concilier le nombre croissant des demandes d'information de qualité avec les préoccupations publiques et politiques concernant l'atteinte à la vie privée, le fardeau de réponse, la participation volontaire ainsi que le refus ou la méfiance des éventuels répondants. |
| **Poste repère 6-A-2** | Le titulaire du poste dirige le développement coopératif de programmes innovateurs avec des organismes de soutien communautaires ou des chefs spirituels et culturels pour aider les détenus à bénéficier de divers programmes et services et pour les aider à réintégrer avec succès la collectivité. |
| **Poste repère 5-A-1** | Le titulaire du poste, grâce à ses relations avec la haute direction, notamment le sous-ministre ou le ministre, les sous-ministres adjoints, les présidents ou directeurs des ministères ou organismes provinciaux de la santé, des services sociaux et de l'éducation, favorise la coopération, la collaboration, le travail d'équipe et le partenariat entre le Ministère et les collectivités. |

**Explication de l'exemple A : Le facteur de la compétence**

| **Poste à évaluer** | | 7-A-2<br>Directeur général,<br>Opérations régionales | | 6-A-2<br>Sous-commissaire<br>adjoint, Opérations | | 5-A-1<br>Directeur régional,<br>Produits de santé et<br>aliments | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **F III 3** | **608** | G III 3 | 700 | F III 3 | 608 | F III 3 | 528 |

1) Le premier point dont il faut tenir compte lorsqu'on compare le poste à évaluer et les postes repères a trait à la structure organisationnelle. Il y a le même nombre de niveaux entre l'administrateur général et les titulaires des quatre postes.

2) Un autre point a trait à la diversité des programmes que gèrent les titulaires. Bien que les programmes gérés par les titulaires du poste à évaluer et des trois postes repères soient relativement homogènes en matière de résultats finals, le rôle national du poste repère 7-A-2, la variété de sa clientèle et la nature spéciale des demandes reçues justifient un niveau plus élevé de compétences et de connaissances spécialisées et pratiques que le poste à évaluer et les deux autres postes repères.

3) Les variables suivantes doivent être prises en considération dans l'évaluation de la compétence : la diversité culturelle des clients, l'étendue géographique du territoire géré, et la taille et le genre de l'effectif géré. Le titulaire du poste repère 7-A-2 est responsable de la prestation des produits et des services dans l'ensemble du ministère à une clientèle payante ayant des intérêts et des buts variés en matière des produits demandés. En outre, il gère un effectif plus grand que le poste à évaluer et les deux autres postes repères.

4) Le poste à évaluer et les postes repères 6-A-2 et 5-A-1 sont tous chargés de gérer la prestation de services directs à des clients à l'intérieur d'une zone géographique définie, alors que le poste repère 7-A-2 est chargé de la gestion de la prestation de services nationaux dans toutes les régions. Ceci ajoute à l'étendue des procédures, des techniques et des disciplines requises et la variété des environnements et des clients.

5) Le poste en cause est jugé comparable au poste repère 6-A-2 puisque les deux postes exigent une étendue et un niveau semblables de connaissances pour diriger la gamme complète de services ministériels au niveau régional, tandis que le poste repère 5-A-1 relève d'un SMA corporatif à l'administration centrale, et exige des connaissances et des compétences liées à un secteur d'activités ministérielles.

# COMPARAISON AVEC LES POSTES REPÈRES EXEMPLE A

**ÉTENDUE DES RESPONSABILITÉS (en dollars constants)**

| | | |
|---|---|---|
| **Poste à évaluer** | Employés | 317 |
| | Budget de fonctionnement | 3,3 millions de $ |
| | Subventions et contributions | 15,0 millions de $ |
| **Poste repère 7-A-2** | Employés (de la fonction publique et recrutés en vertu de la *Loi sur la statistique*) | 3 012 (année de non recensement)<br>49 645 (année de recensement) |
| | Budget de fonctionnement | 12,6 millions de $ (année de non recensement)<br>30,3 millions de $ (année de recensement) |
| | Ventes annuelles | 1,2 million de $ |
| **Poste repère 6-A-2** | Employés | 52 |
| | Budget de fonctionnement | 438 500 $ |
| **Poste repère 5-A-1** | Employés | 32 |
| | Budget de fonctionnement | 310 000 $ |

**Explication de l'exemple A : Le facteur de l'initiative créatrice/la réflexion**

| Poste à évaluer | 7-A-2<br>Directeur général, Opérations régionales | 6-A-2<br>Sous-commissaire adjoint, Opérations | 5-A-1<br>Directeur régional, Produits de santé et aliments |
|---|---|---|---|
| **F 4 (50 %) 304** | F 4 (57 %) 400 | F 4 (50 %) 304 | F 4 (50 %) 264 |

1) Certains facteurs dont l'étendue géographique, le leadership à l'échelle nationale, les besoins particuliers des clients et la fonction de production de revenus établissent des différences marquées entre la complexité des programmes décrits dans le poste repère 7-A-2 et les programmes du poste à évaluer ainsi que ceux des deux autres postes repères

2) La différence quant aux zones géographiques desservies par le poste à évaluer et les postes repères 6-A-2 et 5-A-1 ne devrait pas se traduire par une grande différence en ce qui a trait à la nécessité d'une réflexion originale.

**Explication de l'exemple A : Le facteur de la finalité/prise de décisions**

| **Poste à évaluer** | 7-A-2<br>Directeur général, Opérations régionales | 6-A-2<br>Sous-commissaire adjoint, Opérations | 5-A-1<br>Directeur régional, Produits de santé et aliments |
|---|---|---|---|
| **F 3 P 400** | F 4 P 528 | F 2 P 350 | F 2 P 304 |

1) Le poste à évaluer ainsi que les postes repères semblent jouir d'une même liberté d'action et du même degré d'autorité pour agir au nom du ministère dans leur cadre géographique et opérationnel respectif.

2) Le poste à évaluer a un rôle sensiblement moins important à jouer quant à l'atteinte des objectifs du ministère que le poste repère 7-A-2. La valeur du milieu de l'ampleur a donc été attribuée au poste repère. On considère que les deux autres postes repères et le poste à évaluer jouent un rôle contributif comparable en fonction de leurs niveaux d'ampleur respectifs.

# COMPARAISON AVEC LES POSTES REPÈRES EXEMPLE B

**RESPONSABILITÉ GÉNÉRALE**

| | |
|---|---|
| **Poste à évaluer** | Gérer la gestion de l'élaboration, la mise en œuvre et le maintien des politiques, des systèmes et des procédures financières et comptables du ministère visant à répondre aux besoins opérationnels de la gestion et à se conformer aux exigences relatives aux lois et aux règlements du gouvernement, ainsi qu'à fournir des services de comptabilité autres que ceux associés aux paiements de transfert et des conseils aux gestionnaires des centres de responsabilité dans l'ensemble du ministère. |
| **Poste repère 6-O-2** | Établir l'orientation stratégique et corporative de l'Agence dans les secteurs de la fonction moderne de contrôleur, de la gestion des ressources humaines, des ressources financières et des services administratifs afin de maximiser l'efficacité dans l'utilisation des ressources humaines, financières et matérielles pour le Ministère. |
| **Poste repère 5-M-1** | En tant qu'agent financier et contrôleur supérieur à temps plein, est responsable des politiques financières, des systèmes et des procédures ainsi que des opérations et des activités comptables afin d'assurer un contrôle et une gérance efficaces des ressources financières affectées ainsi que l'introduction et l'acceptation de normes et de pratiques modernes de comptabilité et de gestion financière. |
| **Poste repère 4-O-3** | Gérer de façon adéquate et efficace des systèmes d'information, des finances et du matériel, de l'administration des contrats et des fonctions d'administration dans la région de l'Atlantique du Ministère. |

**Exemple de vérification — Exemple B**

**EXEMPLE B**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Poste à évaluer** | **Directeur**<br>**Politiques financières, systèmes et comptabilité** | | |
| **Évaluation** | Compétence | F III 3 | 460 |
| | Initiative créatrice/la réflexion | E 4 (50 %) | 230 |
| | Finalité/prise de décisions | E 5 C | 264 |
| | | | 954 |

**Les postes repères utilisés**

| 6-O-2<br>Directeur général,<br>Gestion des ressources | | 5-M-1<br>Directeur,<br>Gestion financière | | 4-O-3<br>Gestionnaire régional,<br>Finances et administration | |
|---|---|---|---|---|---|
| G III 3 | 608 | F III 3 | 528 | F II 3 | 460 |
| F 4 (57 %) | 350 | E 4 (50 %) | 264 | F 4 (43 %) | 200 |
| F 2 P | 350 | E 5 C | 264 | E 2 P | 230 |
| | 1 308 | | 1 056 | | 890 |

# COMPARAISON AVEC LES POSTES REPÈRES EXEMPLE B

**EXIGENCE PRINCIPALE**

| | |
|---|---|
| **Poste à évaluer** | Le directeur doit fournir à la direction des systèmes financiers et comptables intégrés qui comportent des mécanismes de comptabilité et de contrôle efficaces tout en répondant aux exigences du Parlement et des organismes centraux en matière des initiatives ministérielles dans les secteurs du développement économique et de la gestion des fiducies et des caisses de prêts |
| **Poste repère 6-O-2** | Le titulaire du poste doit établir l'orientation stratégique et corporative de l'Agence dans les secteurs de la fonction moderne de contrôleur, de la gestion des ressources humaines, des ressources financières et des services administratifs afin de maximiser l'efficacité dans l'utilisation des ressources humaines, financières et matérielles pour le Ministère. |
| **Poste repère 5-M-1** | Le titulaire doit relever un important défi, soit celui d'assurer la continuité de l'intégrité des données, des systèmes et des procédures de gestion financière tout en veillant à la mise en place efficace d'importantes modifications aux pratiques de gestion financière, aux systèmes d'information et aux procédures comptables découlant de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur et d'autres initiatives de modernisation du système financier. |
| **Poste repère 4-O-3** | Le titulaire garantit l'intégrité et la fiabilité des systèmes de contrôle et de rapport budgétaires dans la région de manière à assurer un traitement probe et prudent des ressources régionales. |

**Explication de l'exemple B : Le facteur de la compétence**

| **Poste à évaluer** | 6-O-2<br>Directeur général, Gestion des ressources | 5-M-1<br>Directeur, Gestion financière | 4-O-3<br>Gestionnaire régional, Finances et administration |
|---|---|---|---|
| **F III 3 460** | G III 3 608 | F III 3 528 | F II 3 460 |

1) Bien que le poste à évaluer et le poste repère 5-M-1 aient tous obtenus la cote F III 3, le poste repère est un poste d'agent financier principal à temps plein; on considère donc que ce poste exige des connaissances professionnelles et opérationnelles plus élevées. Le poste repère 6-O-2 tient compte de la maîtrise exigée pour fournir une direction exécutive au premier niveau de gestion pour toutes les fonctions de soutien de l'infrastructure du ministère. Le poste à évaluer et le poste repère 4-O-3 traduisent le niveau élevé de spécialisation nécessaire pour fournir des services de soutien à la direction en ce qui a trait à l'exécution des programmes du ministère.

2) Les connaissances de gestion exigées du titulaire du poste à évaluer sont moindres que celles des titulaires des postes repères 6-O-2 et 5-M-1 qui ont des responsabilités fonctionnelles à l'échelle du ministère. Bien que le poste à évaluer ait obtenu une cote élevée en raison de son rôle à l'échelle ministérielle et de l'accent mis sur les résultats finals, on le considère comparable à l'accent régional du poste repère 4-O-3 et lui attribue la même valeur numérique.

***Explication de l'exemple B : Le facteur de l'initiative créatrice/la réflexion***

| **Poste à évaluer** | 6-O-2<br>Directeur général, Gestion des ressources | 5-M-1<br>Directeur, Gestion financière | 4-O-3<br>Gestionnaire régional, Finances et administration |
|---|---|---|---|
| **E 4 (50 %) 230** | F 4 (57 %) 350 | E 4 (50 %) 230 | E 4 (43 %) 200 |

1) En tant que poste fonctionnel supérieur au ministère, le poste repère 6-O-2 participe au traitement de questions plus vastes et plus exigeantes que celles relevant du poste à évaluer ou des deux autres postes repères.

2) On considère que les rôles fonctionnels à l'échelle ministérielle du poste à évaluer et du poste repère 5-M-1 nécessitent un niveau plus élevé d'innovation, de créativité et d'intégration que le poste repère 4-O-3.

# COMPARAISON AVEC LES POSTES REPÈRES EXEMPLE B

**ÉTENDUE DES RESPONSABILITÉS (en dollars constants)**

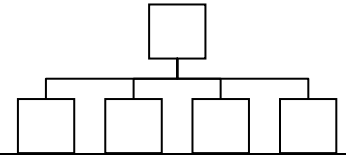
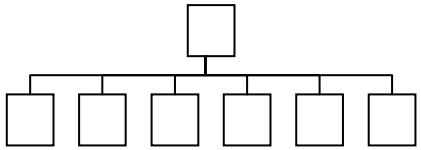
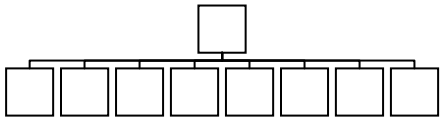
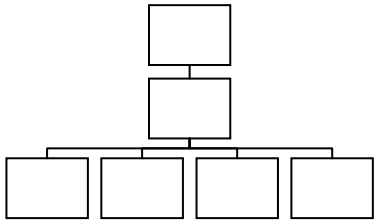
| | | |
|---|---|---|
| **Poste à évaluer** | Employés de la division | 50 |
| | Budget de fonctionnement de la division | 500 000 $ |
| | Budget de fonctionnement du ministère | 885 millions de $ |
| **Poste repère 6-O-2** | Employés de la direction | 30 |
| | Employés du ministère | 380 |
| | Budget de fonctionnement de la direction | 800 000 $ |
| | Budget de fonctionnement de l'Agence | 6,7 millions de $ |
| **Poste repère 5-M-1** | Employés de la division | 48 |
| | Budget de fonctionnement de la division | 484 000 $ |
| | Budget de fonctionnement du ministère | 177 millions de $ |
| **Poste repère 4-O-3** | Employés de la région | 1 370 |
| | Employés de la division | 133 |
| | Budget de fonctionnement de la région | 49 millions de $ |
| | Budget salarial de la division | 866 000 $ |

**Explication de l'exemple B : Le facteur de la finalité/prise de décisions**

| **Poste à évaluer** | 6-O-2 | 5-M-1 | 4-O-3 |
|---|---|---|---|
| | Directeur général, Gestion des ressources | Directeur, Gestion financière | Gestionnaire régional, Finances et administration |
| **E 5 C 264** | F 2 P 350 | E 5 C 264 | E 2 P 230 |

1) Les cotes dénotent le niveau élevé d'habilitation et de contribution du poste repère 6-O-2 dans la réalisation des résultats finals prévus et des objectifs ministériels.

2) Il faut noter que bien que les niveaux d'ampleur du poste à évaluer et du poste repère 5-M-1 puissent justifier une différence entre leurs cotes numériques respectives, leur contribution à la réalisation des objectifs ministériels est perçue dans l'ensemble comme étant de valeur égale.

| DÉSIGNATION | DIAGRAMME D'UNITÉ | CARACTÉRISTIQUES COMMUNES | MIMINUM NORMAL DE L'ÉCART ENTRE LES COTES | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | COMPÉ-TENCE | L'INITIATIVE CRÉATRICE % | FINALITÉ |
| Relation supérieure / subalterne « normale » |  | • portée raisonnable de contrôle<br>• canaux visibles de communications<br>• équilibre entre les postes subalternes<br>• délégation de gestion | 2 | 1 | 3 |
| Personnel réduit |  | • portée étendue de contrôle<br>• processus flou de communications<br>• déséquilibre entre les postes subalternes<br>• gestion et prises de décisions centralisées | 3 | 1 ou 2 | 3 à 5 |
| Niveau manquant |  | • large portée de contrôle<br>• communication des tâches seulement<br>• différentiels élevés dans les postes subalternes<br>• gestion et prises de décisions très centralisées | 4 | 2 | 5 à 7 |
| Un sur un |  | • un subalterne<br>• supérieur et subalterne font comme une équipe<br>• poste habituellement temporaire pour le subalterne avant d'accéder au poste supérieur<br>• pertinent si l'importance du poste l'exige (p. ex. PDG) ou qu'il faut bien démarquer les images intérieures et extérieures | 1 | 1 | 2 |

## *CONTRÔLE ORGANISATIONNEL*

La principale mesure de vérification des résultats d'évaluation consiste à déterminer s'ils correspondent à ceux d'autres évaluations relatives à des postes de la même unité organisationnelle (notamment l'écart entre les échelons du poste à évaluer et ceux des postes de niveau supérieur, inférieur ou comparable).

L'une des erreurs commises fréquemment par les évaluateurs consiste à accorder une trop grande importance à l'écart entre les postes du même niveau organisationnel et pas suffisamment entre les postes qui partagent une relation hiérarchique. Cependant, il n'existe pas de règle stricte pour déterminer le lien approprié qui devrait exister entre les différents niveaux hiérarchiques au sein d'une organisation. Chaque cas doit être évalué séparément.

**Exemple** : Le barème de la page ci-contre fait état de quatre niveaux organisationnels et de relations très différentes avec les postes de niveaux supérieur et inférieur. Dans chaque cas, l'écart entre les échelons varie selon le facteur d'évaluation. Cependant, il ne s'agit pas là d'une règle stricte. Ces exemples servent simplement à démontrer :

- qu'il existe plusieurs liens possibles avec les postes de niveaux supérieur et inférieur;

- qu'il est important d'examiner la structure organisationnelle du ministère lorsqu'on vérifie l'exactitude des résultats d'évaluation.

**Tout au long du processus d'évaluation, y compris au moment de l'examen final, l'évaluateur doit faire preuve de discernement pour examiner les résultats obtenus.**

# APPENDICE A – DÉFINITION DU GROUPE DE LA DIRECTION

Le groupe Direction comprend les postes situés pas plus de trois niveaux hiérarchiques sous le niveau de sous-ministre ou de sous-ministre délégué qui comportent des rôles et des responsabilités importantes de gestion exécutive ou de gestion de politiques ministérielles ou qui supposent l'exercice d'une influence déterminante sur l'orientation d'un ministère ou d'un organisme. Les titulaires des postes du groupe Direction doivent rendre compte de l'exercice des pouvoirs de gestion exécutive ou de la formulation de recommandations et de la prestation de conseils sur l'exercice de ces pouvoirs.

**Postes inclus**

Sans limiter la généralité de la définition énoncée ci-dessus, sont inclus dans ce groupe les postes dont les responsabilités principales se rattachent à l'une ou à plusieurs des activités suivantes :

1. gestion de programmes autorisés en vertu d'une loi du Parlement ou d'un décret, ou de fonctions ou de volets principaux ou importants de ces programmes;

2. gestion d'activités scientifiques ou professionnelles importantes;

3. formulation de recommandations sur l'élaboration de politiques ou de programmes importants ou d'activités scientifiques, professionnelles ou techniques importantes;

4. exercice d'une influence fondamentale sur l'élaboration de politiques ou de programmes en ce qui touche l'utilisation de ressources humaines, financières ou matérielles dans l'une ou plusieurs des principales unités organisationnelles ou activités de programme de la fonction publique.

**Postes exclus**

Les postes exclus du groupe Direction sont ceux dont la principale raison d'être est comprise dans la définition d'un autre groupe.

## *GROUPE DE LA DIRECTION : ÉCHELLE DES POINTS D'ÉVALUATION ET NIVEAUX DE CLASSIFICATION*

Le total des points d'évaluation attribués détermine le niveau de classification d'un poste. Aux fins de la rémunération, les postes sont classés du niveau EX-1 au niveau EX-5 comme suit :

| NIVEAUX DE CLASSIFICATION DU GROUPE DE LA DIRECTION | | |
|---|---|---|
| **Niveau** | **Minimum** | **Maximum** |
| EX-5 | 2 448 | S.O. |
| EX-4 | 1 868 | 2 447 |
| EX-3 | 1 560 | 1 867 |
| EX-2 | 1 262 | 1 559 |
| EX-1 | 920 | 1 261 |

# APPENDICE B – BARÈMES D'ÉVALUATION

**COMPÉTENCE**
DÉFINITION : la compétence est l'ensemble des aptitudes et connaissances qui, indépendamment de leur mode d'acquisition, permettent au titulaire de donner un rendement satisfaisant. Elle comporte trois aspects :

- **CONNAISSANCES PRATIQUES, TECHNIQUES ET SPÉCIALISÉES.** Diverses connaissances appliquées, y compris en ce qui a trait aux relations humaines, au milieu de travail et à la clientèle (public, industrie, groupe d'intérêt, autres paliers de gouvernement, etc.), ainsi qu'aux procédures pratiques, aux techniques spécialisées et(ou) aux disciplines scientifiques/professionnelles.

- **CONNAISSANCES LIÉES À LA GESTION ET AUX ACTIVITÉS.** Connaissances et aptitudes requises pour guider et intégrer les ressources associées à une unité organisationnelle ou à une fonction, dans le but d'obtenir les résultats escomptés. Ces connaissances et aptitudes peuvent être appliquées de façon directe («agir comme un gestionnaire») ou de façon consultative («penser comme un gestionnaire»). Combinaison des connaissances et aptitudes requises pour planifier, organiser, intégrer, coordonner, diriger, motiver et former des ressources humaines et pour contrôler, évaluer et vérifier leur rendement. Ces connaissances et aptitudes peuvent s'avérer nécessaires pour offrir des services au client ET(OU) pour fournir des conseils à d'autres intervenants, et revêtir une plus grande importance en cas de besoins et de priorités contradictoires des clients.

- **IMPORTANCE DES RELATIONS HUMAINES.** Importance et difficultés des diverses relations interpersonnelles devant être établies et entretenues afin d'atteindre les objectifs fixés.

## GOUVERNEMENT DU CANADA
## GROUPE DE LA DIRECTION

BARÈME D'ÉVALUATION DE LA

**COMPÉTENCE**

**ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE PRATIQUE, TECHNIQUE ET SPÉCIALISÉE :** ce type de compétence et d'aptitude peut être caractérisé par l'étendue (variété) ou la profondeur (complexité) ou les deux. Les postes requièrent, dans des combinaisons variées, diverses aptitudes et certaines connaissances sur beaucoup de sujets ou des connaissances approfondies sur quelques sujets. Ainsi, pour évaluer la compétence, faut-il pouvoir répondre à la question suivante : QUELS SONT LES APTITUDES ET LE DEGRÉ DE CONNAISSANCES NÉCESSAIRES, AINSI QUE L'ÉTENDUE DES SUJETS SUR LESQUELS CES CONNAISSANCES DOIVENT PORTER ET LA COMPLEXITÉ DE CHACUN DE CEUX-CI?

**FONCTION** – ensemble d'activités variées qui, parce qu'elles sont au service d'objectifs communs, qu'elles exigent des aptitudes similaires et qu'elles sont d'une importance stratégique pour l'organisation, sont habituellement dirigées par un membre de la haute direction.

**SOUS-FONCTION** – activité majeure faisant partie d'une fonction, mais plus homogène que celle-ci.

**ÉLÉMENT** – partie d'une sous-fonction, habituellement de nature très spécialisée et restreinte en étendue ou d'impact limité.

| | | | •• CONNAISSANCES LIÉES À LA GESTION ET AUX ACTIVITÉS. | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | II | | | III | | | IV | | | V | | |
| | | | Conduite d'une unité administrative dont les activités sont relativement similaires de par leur nature et leurs objectifs OU gestion d'une ou de sous-fonctions ou de plusieurs éléments significatifs d'une sous-fonction auprès de plusieurs unités administratives | | | Conduite d'une unité administrative importante dont les activités sont sensiblement variées de par leurs objectifs et la nature de leurs résultats finals OU gestion d'une ou de fonctions ayant une influence sur l'ensemble de l'organisation. | | | Conduite d'une unité administrative d'envergure dont les activités sont très variées et contradictoires de par leurs objectifs et la nature de leurs résultats finals OU gestion d'une ou de fonctions stratégiques ayant une influence déterminante sur la planification et les activités d'exploitation de l'organisation. | | | Gestion de toutes les unités et fonctions d'une grande organisation, OU gestion globale du segment principal d'une très grande organisation. | | |
| | | ••• RELATIONS HUMAINES | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| • CONNAISSANCES PRATIQUES, TECHNIQUES ET SPÉCIALISÉES | E | Connaissance approfondie et aptitudes dans plusieurs activités comportant une variété de pratiques et de précédents se rapportant aux procédés de l'organisation, au fonctionnement de celle-ci et à sa clientèle, OU connaissance de base des théories et des principes d'une discipline scientifique ou similaire, OU les deux. | 200<br>230<br>264 | 230<br>264<br>304 | 264<br>304<br>350 | 264<br>304<br>350 | 304<br>350<br>400 | 350<br>400<br>460 | 350<br>400<br>460 | 400<br>460<br>528 | 460<br>528<br>608 | 460<br>528<br>608 | 528<br>608<br>700 | 608<br>700<br>800 |
| | F | Connaissances et aptitudes acquises grâce à une expérience vaste et(ou) soutenue se rapportant à des pratiques, questions et procédés spécifiques ou généraux associés à l'organisation et à ses clients, OU maîtrise de théories, de principes et de pratiques scientifiques complexes, OU les deux. | 264<br>304<br>350 | 304<br>350<br>400 | 350<br>400<br>460 | 350<br>400<br>460 | 400<br>460<br>528 | 460<br>528<br>608 | 460<br>528<br>608 | 528<br>608<br>700 | 608<br>700<br>800 | 608<br>700<br>800 | 700<br>800<br>920 | 800<br>920<br>1056 |
| | G | Maîtrise des théories, principes et techniques, ou connaissance équivalente, des relations, des variables et des besoins contradictoires de l'organisation et de ses clients, ainsi que des programmes connexes et d'autres questions nécessaires pour fournir des conseils ET(OU) réaliser des programmes au niveau de la gestion supérieure ou de la politique de direction de l'organisation. | 350<br>400<br>460 | 400<br>460<br>528 | 460<br>528<br>608 | 460<br>528<br>608 | 528<br>608<br>700 | 608<br>700<br>800 | 608<br>700<br>800 | 700<br>800<br>920 | 800<br>920<br>1056 | 800<br>920<br>1056 | 920<br>1056<br>1216 | 1056<br>1216<br>1400 |
| | H | Compétence éminente dans un domaine scientifique complexe ou dans une autre discipline hautement spécialisée. | 460<br>528<br>608 | 528<br>608<br>700 | 608<br>700<br>800 | 608<br>700<br>800 | 700<br>800<br>920 | 800<br>920<br>1056 | 800<br>920<br>1056 | 920<br>1056<br>1216 | 1056<br>1216<br>1400 | 1056<br>1216<br>1400 | 1216<br>1400<br>1600 | 1400<br>1600<br>1840 |

| ••• IMPORTANCE DES RELATIONS HUMAINES | | |
|---|---|---|
| 1. Ce niveau correspond aux postes où il faut faire preuve d'une courtoisie générale et établir et maintenir de bonnes relations professionnelles avec les subalternes, les collègues et les supérieurs afin d'atteindre les objectifs du poste. | 2. Ce niveau correspond aux postes où il faut établir et maintenir, avec des subalternes, des collègues et des supérieurs, et à l'occasion de contacts avec la clientèle de l'intérieur ET(OU) de l'extérieur de l'administration fédérale, des relations professionnelles de nature à faciliter l'approbation et l'utilisation des recommandations, conseils ou avis émanant du poste. | 3. Ce niveau correspond aux postes dont l'atteinte des objectifs associés à un programme ET(OU) à la prestation d'un service ET(OU) de conseils **REPOSE** sur l'établissement et le maintien de bonnes relations humaines dans les contacts avec les subalternes, les collègues et les supérieurs, et les nombreux contacts avec la clientèle de l'intérieur ET(OU) de l'extérieur de l'administration fédérale, liés à la prestation du service. |

**L'INITIATIVE CRÉATRICE / LA RÉFLEXTION**
DÉFINITION : l'initiative créatrice/la réflexion est le degré de réflexion originale que nécessite l'emploi pour (1) déterminer, (2) définir et (3) résoudre des problèmes. On ne peut penser qu'en utilisant ce que l'on connaît, même dans le travail le plus créateur. La matière première de toute pensée est la connaissance de faits, de principes et de moyens. On se forme une idée à partir de ce qu'on a déjà assimilé. C'est pourquoi l'initiative créatrice/la réflexion correspond au pourcentage de compétence qui doit être utilisé dans le processus mental de résolution de problèmes.
L'initiative créatrice/la réflexion comporte deux aspects :

- **LE CADRE DU RAISONNEMENT :** l'étendue de l'aide ou de l'orientation provenant d'autres personnes ou découlant des pratiques établies et des précédents, et la mesure dans laquelle le titulaire du poste est tenu de déterminer les cas où une orientation ou des précédents ne sont pas applicables. Dans quelle mesure le problème, l'enjeu, etc. est-il bien défini?

- **L'EXIGENCE DES PROBLÈMES :** c'est-à-dire le défi posé par la nouveauté et la complexité de la réflexion à faire, et les délais fixés à cet égard.

# GOUVERNEMENT DU CANADA
# GROUPE DE LA DIRECTION

## BARÈME D'ÉVALUATION DE

## L'INITIATIVE CRÉATRICE / LA RÉFLEXION

**ÉVALUATION DE L'INITIATIVE CRÉATRICE/LA RÉFLEXION :** l'initiative créatrice/la réflexion mesure l'intensité du processus mental qui doit être appliqué à la compétence pour analyser, évaluer, créer, raisonner, former des hypothèses et arriver à des conclusions. Dans la mesure où la réflexion est encadrée par des normes ou des précédents ou guidée par d'autres personnes, la valeur de l'initiative créatrice/la réflexion diminue, l'accent étant mis davantage sur la compétence.

**N.B.** Lors de l'évaluation de l'INITIATIVE CRÉATRICE/LA RÉFLEXION, le degré de liberté du poste en matière de prise de décisions ou de mesures d'action ne devrait pas être pris en considération, l'étendue et la nature des décisions du poste étant mesurées dans le barème de la FINALITÉ/PRISE DE DÉCISIONS.

| | | | •• EXIGENCE DES PROBLÈMES | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | 3.<br>Situations différentes dont la solution demande une recherche dans le domaine des faits connus. Le choix des mesures appropriées est fondé sur l'expérience. Il faut faire preuve de discernement. | 4.<br>Situations diverses exigeant de faire preuve de qualités d'analyse, d'interprétation, d'évaluation ou d'une pensée constructive, souvent dans un court laps de temps. | 5.<br>Situations originales ou uniques reliées à des problèmes administratifs ou de recherche complexes et nécessitant la mise au point de concepts nouveaux et d'approches ingénieuses, généralement dans un climat de pression. |
| • CADRE DU RAISONNEMENT | D | Le raisonnement s'effectue dans le cadre de méthodes clairement définies et assez diversifiées, de précédents couvrant bon nombre de situations et(ou), au besoin, avec l'assistance de personnes ressources. | 29%<br>33% | 38%<br>43% | 50%<br>57% |
| | E | Le raisonnement s'effectue dans le cadre d'un mandat bien défini en vue de la réalisation d'objectifs spécifiques, dans des situations caractérisées par des politiques, des pratiques et des précédents précis. | 33%<br>38% | 43%<br>50% | 57%<br>66% |
| | F | Le raisonnement s'effectue dans le cadre d'un mandat défini en termes généraux en vue de la réalisation d'objectifs précis, dans des situations présentant des aspects difficiles à cerner, abstraits ou confus. | 38%<br>43% | 50%<br>57% | 66%<br>76% |
| | G | Le raisonnement s'effectue dans le cadre de concepts, principes et grandes lignes de conduite en vue de la réalisation des buts et objectifs de l'organisation, dans un environnement présentant beaucoup d'aspects difficiles à cerner, abstraits ou confus. | 43%<br>50% | 57%<br>66% | 76%<br>87% |
| | H | Le raisonnement s'effectue dans le cadre d'une philosophie des affaires, de lois naturelles ou des principes régissant les affaires humaines | 50%<br>57% | 66%<br>76% | 87% |

**FINALITÉ / PRISE DE DÉCISIONS**
**DÉFINITION** : la finalité/prise de décisions mesure le degré de responsabilité d'un poste dans la réalisation de résultats et l'importance de ces résultats pour l'organisation. La finalité/prise de décisions comporte les trois aspects suivants, par ordre d'importance :

- **LIBERTÉ D'ACTION** : le degré de pouvoir pouvant être exercé librement par le titulaire du poste avant de consulter un supérieur ou de demander conseil, tel qu'indiqué dans la colonne de gauche. Ce pouvoir peut être le résultat de mesures de délégation d'autorité ou d'habilitation.
- •• **IMPACT DU POSTE SUR LES RÉSULTATS FINALS** : tel qu'il est défini ci-dessous.
- ••• **AMPLEUR** : la taille de l'unité ou de la fonction (par rapport à l'ensemble de la fonction publique) sur laquelle les décisions ET(OU) les recommandations du poste ont le plus d'effet. La façon de déterminer l'ampleur, y compris l'utilisation des renvois aux postes repères types de l'axe horizontal, est décrite dans « *Évaluation de la finalité/prise de décisions* ».

N.B. L'ampleur et l'impact sont interdépendants; aucun de ces deux aspects ne peut être évalué adéquatement ou ne peut avoir de sens sans référence à l'autre.

# GOUVERNEMENT DU CANADA
# GROUPE DE LA DIRECTION

## BARÈME D'ÉVALUATION DE LA

## FINALITÉ / PRISE DE DÉCISIONS

**IMPACT** — le degré d'influence ou de participation du poste dans la réalisation des résultats finals escomptés pour l'unité ou la fonction considérée.

**INDIRECT (I)** — assure un service de soutien et un service auxiliaire dont les activités n'ont pas de lien direct avec les décisions finales et dont l'apport est modifié ou fondu avec celui d'autres services avant l'étape de la réalisation des résultats finals.

**CONTRIBUTIF (C)** — assure un service d'interprétation, de consultation ou de soutien destiné à orienter l'action d'emplois ayant une influence sur les décisions et les actions d'autres postes, décisions et actions auxquelles ces emplois sont étroitement liés, OU contribution mesurable, en tant que membre d'une équipe, à l'atteinte des résultats escomptés.

**PARTAGÉ (P)** — exerce de concert avec un ou d'autres postes, à l'exception de ceux de ses propres subordonnés ou supérieurs, un contrôle égal et déterminant sur les activités et les ressources qui produisent les résultats, OU exerce un contrôle sur la plupart, mais non l'ensemble, des variables ayant un effet déterminant sur la réalisation des résultats.

**DOMINANT (D)** — le poste contrôle les activités et les ressources importantes qui produisent les résultats et, à ce niveau de liberté d'action, est le seul poste que l'on doit tenir responsable des résultats.

| | | ••• AMPLEUR ➡ | 1. MINIMALE OU INDÉTERMINÉE | | | | 2. FAIBLE | | | | 3. MOYENNE | | | | 4. MOYENNE-GRANDE | | | | 5. GRANDE | | | | 6. TRÈS GRANDE | | | | 7. MAXIMALE | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | (Dollars constants) | (moins de 100 k$) | | | | (100 k$ à 1 million de dollars) | | | | (1 à 10 millions de dollars) | | | | (10 à 100 millions de dollars) | | | | (100 millions de dollars à 1 milliard de dollars) | | | | (1 à 10 milliards de dollars) | | | | (plus de 10 milliards de dollars) | | | |
| | | •• IMPACT ➡ | I | C | S | P | I | C | S | P | I | C | S | P | I | C | S | P | I | C | S | P | I | C | S | P | I | C | S | P |
| • LIBERTÉ D'ACTION | D | L'action de ces postes est encadrée, en tout ou en partie, par des pratiques et méthodes de travail résultant de précédents ou de politiques explicites, ainsi que par une supervision d'ensemble, généralement après coup. | 38 | 50 | 66 | 87 | 50 | 66 | 87 | 115 | 66 | 87 | 115 | 152 | 87 | 115 | 152 | 200 | 115 | 152 | 200 | 264 | 152 | 200 | 264 | 350 | 200 | 264 | 350 | 460 |
| | | | 43 | 57 | 76 | 100 | 57 | 76 | 100 | 132 | 76 | 100 | 132 | 175 | 100 | 132 | 175 | 230 | 132 | 175 | 230 | 304 | 175 | 230 | 304 | 400 | 230 | 304 | 400 | 528 |
| | | | 50 | 66 | 87 | 115 | 66 | 87 | 115 | 152 | 87 | 115 | 152 | 200 | 115 | 152 | 200 | 264 | 152 | 200 | 264 | 350 | 200 | 264 | 350 | 460 | 264 | 350 | 460 | 608 |
| | E | En raison de leur nature ou de leur importance, ces postes sont encadrés dans leur action par des pratiques et des méthodes de travail générales résultant de politiques et de précédents fonctionnels, en vue de la réalisation d'une activité d'exploitation précise et suivant une direction découlant d'objectifs explicites. | 57 | 76 | 100 | 132 | 76 | 100 | 132 | 175 | 100 | 132 | 175 | 230 | 132 | 175 | 230 | 304 | 175 | 230 | 304 | 400 | 230 | 304 | 400 | 528 | 304 | 400 | 528 | 700 |
| | | | 66 | 87 | 115 | 152 | 87 | 115 | 152 | 200 | 115 | 152 | 200 | 264 | 152 | 200 | 264 | 350 | 200 | 264 | 350 | 460 | 264 | 350 | 460 | 608 | 350 | 460 | 608 | 800 |
| | | | 76 | 100 | 132 | 175 | 100 | 132 | 175 | 230 | 132 | 175 | 230 | 304 | 175 | 230 | 304 | 400 | 230 | 304 | 400 | 528 | 304 | 400 | 528 | 700 | 400 | 528 | 700 | 920 |
| | F | En raison de leur nature ou de leur importance, ces postes sont encadrés de façon globale dans leur action par des politiques et des objectifs fonctionnels et une direction administrative générale. | 87 | 115 | 152 | 200 | 115 | 152 | 200 | 264 | 152 | 200 | 264 | 350 | 200 | 264 | 350 | 460 | 264 | 350 | 460 | 608 | 350 | 460 | 608 | 800 | 460 | 608 | 800 | 1056 |
| | | | 100 | 132 | 175 | 230 | 132 | 175 | 230 | 304 | 175 | 230 | 304 | 400 | 230 | 304 | 400 | 528 | 304 | 400 | 528 | 700 | 400 | 528 | 700 | 920 | 528 | 700 | 920 | 1216 |
| | | | 115 | 152 | 200 | 264 | 152 | 200 | 264 | 350 | 200 | 264 | 350 | 460 | 264 | 350 | 460 | 608 | 350 | 460 | 608 | 800 | 460 | 608 | 800 | 1056 | 608 | 800 | 1056 | 1400 |
| | G | En raison de leur importance, de leur complexité propre et de leur grande influence sur les résultats du ministère, ces postes sont uniquement orientés dans leur action par des directives d'ensemble de la plus haute direction. | 132 | 175 | 230 | 304 | 175 | 230 | 304 | 400 | 230 | 304 | 400 | 528 | 304 | 400 | 528 | 700 | 400 | 528 | 700 | 920 | 528 | 700 | 920 | 1216 | 700 | 920 | 1216 | 1600 |
| | | | 152 | 200 | 264 | 350 | 200 | 264 | 350 | 460 | 264 | 350 | 460 | 608 | 350 | 460 | 608 | 800 | 460 | 608 | 800 | 1056 | 608 | 800 | 1056 | 1400 | 800 | 1056 | 1400 | 1840 |
| | | | 175 | 230 | 304 | 400 | 230 | 304 | 400 | 528 | 304 | 400 | 528 | 700 | 400 | 528 | 700 | 920 | 528 | 700 | 920 | 1216 | 700 | 920 | 1216 | 1600 | 920 | 1216 | 1600 | 2112 |

# APPENDICE C1 – POSTES REPÈRES PAR FONCTION

## *Groupe de la direction - Guide d'évaluation des postes*

## Prestation de programmes et services au Canadiens

| | | Compétence | | Initiative Créatrice | | Finalité | | Total | Profil |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10-A-1 | Vice-président, Opérations | GIV3 | 1056 | G4(66) | 700 | G4P | 800 | 2556 | A1 |
| 9-A-1 | Sous-ministre adjoint / cadre supérieur régional (Ontario) | GIV3 | 920 | G4(66) | 608 | G5P | 920 | 2448 | A3 |
| 8-A-1 | Sous-commissaire, Région des Prairies | GIV3 | 800 | G4(57) | 460 | G4P | 700 | 1960 | A3 |
| 7-A-1 | Directeur exécutif, Centres de services aux entreprises du Canada | GIII3 | 700 | F4(57) | 400 | F3P | 460 | 1560 | A1 |
| 7-A-2 | Directeur général, Opérations régionales | GIII3 | 700 | F4(57) | 400 | F4P | 528 | 1628 | A2 |
| 6-A-1 | Directeur de district, Grand Montréal | FIII3 | 608 | F4(50) | 304 | F3P | 350 | 1262 | A1 |
| 6-A-2 | Sous-commissaire adjoint, Opérations | FIII3 | 608 | F4(50) | 304 | F2P | 350 | 1262 | A1 |
| 5-A-1 | Directeur régional, Produits de santé et aliments | FIII3 | 528 | F4(50) | 264 | F2P | 304 | 1096 | A1 |
| 4-A-1 | Directeur, Centre des ressources humaines du Canada | FIII3 | 460 | E4(50) | 230 | E2P | 230 | 920 | |
| 4-A-2 | Directeur, Habitation et équipement | FIII3 | 460 | F4(50) | 230 | E3P | 264 | 954 | A1 |

## Leadership ministériel des programmes et services

| | | Compétence | | Initiative Créatrice | | Finalité | | Total | Profil |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10-B-1 | Sous-ministre adjoint, Revendications et gouvernement indien | GIV3 | 1056 | G4(66) | 700 | G6C | 700 | 2456 | |
| 9-B-1 | Sous-ministre adjoint, Opérations | GIV3 | 920 | G4(66) | 608 | G4P | 800 | 2328 | A2 |
| 9-B-2 | Commissaire adjoint, Opérations et programmes correctionnels | GIV3 | 920 | G4(66) | 608 | G5C | 608 | 2136 | |
| 8-B-1 | Sous-ministre adjoint, Océans | GIII3 | 800 | G4(57) | 460 | G3P | 608 | 1868 | A2 |
| 7-B-1 | Directeur général, Soins de santé primaires et santé publique | GIII3 | 700 | F4(57) | 400 | F3P | 460 | 1560 | A1 |
| 6-B-1 | Directeur général, Interventions interrégionales et partenariats | FIII3 | 608 | F4(57) | 350 | F2P | 350 | 1308 | |
| 5-B-1 | Directeur, Intégration du commerce | FIII3 | 528 | F4(50) | 264 | F4I | 230 | 1022 | P1 |
| 4-B-1 | Directeur, Opérations et coordination régionale | FII3 | 460 | E4(50) | 230 | E2P | 230 | 920 | |

## Représentation des intérêts du Canada à l'étranger

| | | Compétence | | Initiative Créatrice | | Finalité | | Total | Profil |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10-C-1 | Chef de mission | GIV3 | 1056 | G4(66) | 700 | G7I | 800 | 2556 | A1 |
| 9-C-1 | Vice-président, Asie | GIII3 | 920 | G4(57) | 528 | G4P | 700 | 2148 | A2 |
| 7-C-1 | Chef de mission / Ambassadeur | GIII3 | 700 | F4(50) | 350 | F4C | 350 | 1400 | |
| 6-C-1 | Conseiller-gestionnaire de programme, Politique et Économique | FIII3 | 608 | F4(50) | 304 | F5I | 350 | 1262 | A1 |
| 5-C-1 | Gestionnaire de programmes, Immigration | FIII3 | 528 | F4(50) | 264 | F2P | 304 | 1096 | A1 |
| 4-C-1 | Directeur, Affaires circumpolaires | FII3 | 460 | F4(50) | 230 | F1P | 230 | 920 | |

## Affaires intergouvernementales

| | | Compétence | | Initiative Créatrice | | Finalité | | Total | Profil |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10-D-1 | Sous-ministre adjoint, Relations fédérales-provinciales et politique sociale | GIV3 | 1056 | G4(66) | 700 | G6C | 920 | 2676 | A2 |
| 7-D-1 | Directeur général, Affaires intergouvernementales | GIII3 | 700 | F4(57) | 400 | F6C | 460 | 1560 | A1 |
| 5-D-1 | Directeur, Relations fédérales - provinciales / territoriales | FIII3 | 528 | F4(50) | 264 | E6I | 230 | 1022 | P1 |
| 4-D-1 | Négociateur en chef | FIII3 | 460 | E4(50) | 230 | E4C | 230 | 920 | |
| 4-D-2 | Directeur régional, Affaires intergouvernementales et politique opérationnelle | FII3 | 460 | E4(50) | 230 | E2P | 230 | 920 | |

## Sécurité des Canadiens

| | | Compétence | | Initiative Créatrice | | Finalité | | Total | Profil |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10-E-1 | Sous-ministre adjoint principal, Sécurité nationale | GIV3 | 1056 | G4(66) | 700 | G5C | 700 | 2456 | 0 |
| 8-E-1 | Directeur général, Agence de réglementation de la lutte antiparasitaire | GIII3 | 800 | G4(66) | 528 | G3P | 608 | 1936 | A1 |
| 8-E-2 | Directeur général, Aviation civile | GIII3 | 800 | F4(57) | 460 | F3P | 460 | 1720 | 0 |
| 7-E-1 | Directeur général, Direction des aliments | GIII3 | 700 | F4(57) | 400 | F3P | 460 | 1560 | A1 |
| 6-E-1 | Directeur, Évaluation environnementale | FIII3 | 608 | F4(50) | 304 | F5C | 350 | 1262 | A1 |
| 6-E-2 | Directeur régional, Aviation civile, région de l'Atlantique | FIII3 | 608 | F4(50) | 304 | F2P | 350 | 1262 | A1 |
| 4-E-1 | Directeur régional, Centre national de prévention du crime, région de la C.-B. | FII3 | 460 | F4(50) | 230 | F3S | 264 | 954 | A1 |

## Recherche

| | | Compétence | | Initiative Créatrice | | Finalité | | Total | Profil |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10-F-1 | Sous-ministre adjoint, Recherche | GIV3 | 1056 | G4(66) | 700 | G4P | 800 | 2556 | A1 |
| 8-F-1 | Directeur général, Programme scientifique national des bioproduits et des bioprocédés | GIII3 | 800 | F4(57) | 460 | F3P | 400 | 1660 | P1 |
| 7-F-1 | Directeur général, Centre de foresterie du Nord | FIII3 | 700 | F4(57) | 400 | F3P | 460 | 1560 | A1 |
| 6-F-1 | Directeur régional, Commission géologique du Canada (CGC) - Québec | GII3 | 608 | F4(50) | 304 | F2P | 350 | 1262 | A1 |
| 4-F-1 | Gestionnaire, Centre Saint-Laurent | FII3 | 460 | E4(50) | 230 | E2P | 230 | 920 | |

## Gestion de projets

| | | Compétence | | Initiative Créatrice | | Finalité | | Total | Profil |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 7-G-1 | Directeur exécutif, Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur | GIII3 | 700 | F4(57) | 400 | F7I | 460 | 1560 | A1 |
| 5-G-1 | Directeur, Intégration des services | FIII3 | 528 | F4(50) | 264 | F2P | 264 | 1056 | 0 |
| 4-G-1 | Gestionnaire de projet, Projet de prolongation de la vie de l'équipement des frégates canadiennes | FII3 | 460 | F4(50) | 230 | E2P | 230 | 920 | |
| 4-G-2 | Directeur, Groupe des services aux ainés | FII3 | 460 | F4(50) | 230 | F2P | 264 | 954 | A1 |

# Direction et services à la Fonction publique

| | | Compétence | | Initiative Créatrice | | Finalité | | Total | Profil |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10-H-1 | Sous-ministre adjoint, Biens immobiliers | GIV3 | 1056 | G4(66) | 700 | G4P | 800 | 2556 | A1 |
| 10-H-2 | Sous-ministre adjoint, Finances et échanges internationaux | GIV3 | 1056 | G4(66) | 700 | G7I | 920 | 2676 | A2 |
| 9-H-1 | Président-directeur général, Bureau de la traduction | GIV3 | 920 | G4(66) | 608 | G4P | 700 | 2228 | A1 |
| 8-H-1 | Secrétaire adjoint, Personnel supérieur et projets spéciaux | GIII3 | 800 | F4(57) | 460 | F6C | 608 | 1868 | A2 |
| 8-H-2 | Secrétaire adjoint du Cabinet (Appareil gouvernemental) | GIV3 | 800 | G4(66) | 528 | F7C | 608 | 1936 | A1 |
| 7-H-1 | Directeur général, Gestion bancaire et trésorerie | GIII3 | 700 | F4(57) | 400 | F4P | 460 | 1560 | A1 |
| 6-H-1 | Directeur, Recherche, planification stratégique et développement de politiques | GIII3 | 608 | F4(57) | 350 | F4C | 304 | 1262 | P2 |
| 5-H-1 | Directeur, Politique de vérification interne et d'examens spéciaux | FIII3 | 528 | F4(50) | 264 | E6I | 264 | 1056 | |
| 4-H-1 | Directeur, Gestion des biens saisis | FII3 | 460 | E4(50) | 230 | E3P | 264 | 954 | A1 |
| 4-H-2 | Directeur, Comptabilité centrale et publique | FII3 | 460 | E4(50) | 230 | E2P | 230 | 920 | |

## Politiques et planification

| | | Compétence | | Initiative Créatrice | | Finalité | | Total | Profil |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10-I-1 | Sous-ministre adjoint, Politiques | GIV3 | 1056 | G4(66) | 700 | G3P | 700 | 2456 | |
| 9-I-1 | Sous-ministre adjoint, Politiques | GIV3 | 920 | G4(66) | 608 | G5C | 608 | 2136 | |
| 8-I-1 | Directeur général, Politiques stratégiques de planification et relations intergouvernementales | GIII3 | 800 | F4(57) | 460 | F5C | 460 | 1720 | |
| 6-I-1 | Directeur, Politique, planification et partenariats | FIII3 | 608 | F4(50) | 304 | F4C | 350 | 1262 | A1 |
| 6-I-2 | Directeur général, Politique et planification | GIII3 | 608 | F4(57) | 350 | F5C | 400 | 1358 | A1 |
| 5-I-1 | Directeur, Politique et Initiatives | FIII3 | 528 | F4(50) | 264 | F2P | 264 | 1056 | |
| 4-I-1 | Directeur, Politique du patrimoine | FII3 | 460 | E4(50) | 230 | E2P | 230 | 920 | |
| 4-I-2 | Directeur, Planification des opérations stratégiques | FII3 | 460 | F4(50) | 230 | F2P | 264 | 954 | A1 |
| 4-I-3 | Directeur, Politique scientifique | FII3 | 460 | E4(50) | 230 | E2P | 230 | 920 | |
| 4-I-4 | Directeur, Planification stratégique et opérationnelle | FII3 | 460 | F4(50) | 230 | F3C | 264 | 954 | A1 |

## Vérification et évaluation

| | | Compétence | | Initiative Créatrice | | Finalité | | Total | Profil |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 8-J-1 | Directeur général, Vérification et éthique | GIII3 | 800 | G4(57) | 460 | G5C | 528 | 1788 | A1 |
| 7-J-1 | Directeur général, Vérification et évaluation | GIII3 | 700 | F4(57) | 400 | F5C | 400 | 1500 | |
| 5-J-1 | Directeur, Évaluation | FIII3 | 528 | F4(50) | 264 | F4C | 304 | 1096 | A1 |
| 4-J-1 | Directeur, Vérification et évaluation | FIII3 | 460 | E4(50) | 230 | E5C | 230 | 920 | |
| 4-J-2 | Directeur, Vérification des opérations | FII3 | 460 | E4(43) | 200 | E2P | 200 | 860 | |

## Gestion du savoir

| | | Compétence | | Initiative Créatrice | | Finalité | | Total | Profil |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10-K-1 | Sous-ministre adjoint, Gestion de l'information | GIV3 | 1056 | G4(66) | 700 | G5P | 920 | 2676 | A2 |
| 9-K-1 | Statisticien en chef adjoint, Méthodologie et informatique | GIV3 | 920 | G4(66) | 608 | G4P | 700 | 2228 | A1 |
| 9-K-2 | Directeur exécutif, Produits d'information ministériels / agent principal de l'information | GIV3 | 920 | G4(66) | 608 | G3P | 700 | 2228 | A1 |
| 7-K-1 | Directeur général, Informatique | GIII3 | 700 | F4(57) | 400 | F3P | 460 | 1560 | A1 |
| 7-K-2 | Directeur général, Gestion et technologies de l'information et dirigeant principal de l'information | GIII3 | 700 | F4(57) | 400 | F3P | 460 | 1560 | A1 |
| 6-K-1 | Directeur général, Gouvernement en direct | FIII3 | 608 | F4(57) | 350 | F5I | 350 | 1308 | |
| 5-K-1 | Directeur, Génie et soutien des télécommunications et du spectre | FIII3 | 528 | F4(50) | 264 | E4P | 304 | 1096 | A1 |
| 4-K-1 | Directeur, Gestion de l'information | FII3 | 460 | E4(50) | 230 | E2P | 230 | 920 | |
| 4-K-2 | Directeur, Systèmes administratifs | FII3 | 460 | E4(50) | 230 | E2P | 230 | 920 | |

## Communication et intéressement du public

| | | Compétence | | Initiative Créatrice | | Finalité | | Total | Profil |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 8-L-1 | Sous-ministre adjoint, Communications et consultations | GIV3 | 800 | G4(57) | 460 | G3P | 608 | 1868 | A2 |
| 7-L-1 | Directeur général, Communications | GIII3 | 700 | F4(57) | 400 | F3P | 460 | 1560 | A1 |
| 5-L-1 | Directeur, Analyse des communications et élaboration des politiques | FIII3 | 528 | F4(50) | 264 | E2P | 230 | 1022 | P1 |
| 4-L-1 | Directeur, Affaires publiques | FII3 | 460 | E4(50) | 230 | E2P | 230 | 920 | |

## Finances

| | | Compétence | | Initiative Créatrice | | Finalité | | Total | Profil |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 8-M-1 | Contrôleur ministériel | GIII3 | 800 | G4(57) | 460 | G5C | 528 | 1788 | A1 |
| 7-M-1 | Directeur général, Finances | GIII3 | 700 | F4(57) | 400 | F5C | 460 | 1560 | A1 |
| 5-M-1 | Directeur, Gestion financière | FIII3 | 528 | E4(50) | 264 | E5C | 264 | 1056 | |
| 4-M-1 | Directeur, Opérations financières et services de comptabilité | FII3 | 460 | E4(50) | 230 | E2P | 230 | 920 | |

## Ressources humaines

| | | Compétence | | Initiative Créatrice | | Finalité | | Total | Profil |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 8-N-1 | Commissaire adjoint, Ressources humaines | GIII3 | 800 | G4(57) | 460 | G3P | 608 | 1868 | A2 |
| 7-N-1 | Directeur général, Ressources humaines | GIII3 | 700 | F4(57) | 400 | F3P | 460 | 1560 | A1 |
| 6-N-1 | Directeur général, Services régionaux des ressources humaines civiles | FIII3 | 608 | F4(57) | 350 | F3P | 400 | 1358 | A1 |
| 6-N-2 | Directeur général, Ressources humaines et services intégrés | GIII3 | 608 | F4(57) | 350 | F2P | 350 | 1308 | |
| 4-N-1 | Directeur, Centre de services des ressources humaines civiles, région de la capitale nationale | FIII3 | 460 | E4(50) | 230 | E3P | 264 | 954 | A1 |
| 4-N-2 | Gestionnaire régional, Ressources humaines | FII3 | 460 | E4(43) | 200 | E2P | 230 | 890 | A1 |

## Gestion et services de secrétariat

| | | Compétence | | Initiative Créatrice | | Finalit é | | Total | Profil |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 8-O-1 | Commissaire adjoint, Services intégrés | GIV3 | 800 | G4(57) | 460 | G5C | 608 | 1868 | A2 |
| 6-O-1 | Directeur général, Gestion ministérielle et revue | FIII3 | 608 | F4(57) | 350 | F5C | 350 | 1308 | |
| 6-O-2 | Directeur général, Gestion des ressources | GIII3 | 608 | F4(57) | 350 | F2P | 350 | 1308 | |
| 4-O-1 | Directeur, Secrétariat corporatif | FII3 | 460 | E4(50) | 230 | E5I | 230 | 920 | |
| 4-O-2 | Directeur régional, Services de gestion (Ontario) | FII3 | 460 | E4(50) | 230 | E3P | 264 | 954 | A1 |
| 4-O-3 | Gestionnaire régional, Finances et administration | FII3 | 460 | E4(43) | 200 | E2P | 230 | 890 | A1 |
| 4-O-4 | Secrétaire général | FII3 | 460 | E4(43) | 200 | E2P | 200 | 860 | 0 |

# APPENDICE C2 – POSTES REPÈRES PAR NIVEAU

## *Groupe de la direction - Guide d'évaluation des postes*

## EX-05

| | | Compétence | | Initiative créatrice | | Finalité | | Total | Profil |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10-D-1 | Sous-ministre adjoint, Relations fédérales-provinciales et politique sociale | GIV3 | 1056 | G4(66) | 700 | G6C | 920 | 2676 | A2 |
| 10-H-2 | Sous-ministre adjoint, Finances et échanges internationaux | GIV3 | 1056 | G4(66) | 700 | G7I | 920 | 2676 | A2 |
| 10-K-1 | Sous-ministre adjoint, Gestion de l'information | GIV3 | 1056 | G4(66) | 700 | G5P | 920 | 2676 | A2 |
| 10-A-1 | Vice-président, Opérations | GIV3 | 1056 | G4(66) | 700 | G4P | 800 | 2556 | A1 |
| 10-C-1 | Chef de mission | GIV3 | 1056 | G4(66) | 700 | G7I | 800 | 2556 | A1 |
| 10-F-1 | Sous-ministre adjoint, Recherche | GIV3 | 1056 | G4(66) | 700 | G4P | 800 | 2556 | A1 |
| 10-H-1 | Sous-ministre adjoint, Biens immobiliers | GIV3 | 1056 | G4(66) | 700 | G4P | 800 | 2556 | A1 |
| 10-B-1 | Sous-ministre adjoint, Revendications et gouvernement indien | GIV3 | 1056 | G4(66) | 700 | G6C | 700 | 2456 | |
| 10-E-1 | Sous-ministre adjoint principal, Sécurité nationale | GIV3 | 1056 | G4(66) | 700 | G5C | 700 | 2456 | 0 |
| 10-I-1 | Sous-ministre adjoint, Politiques | GIV3 | 1056 | G4(66) | 700 | G3P | 700 | 2456 | |
| 9-A-1 | Sous-ministre adjoint / cadre supérieur régional (Ontario) | GIV3 | 920 | G4(66) | 608 | G5P | 920 | 2448 | A3 |

# EX-04

| | | Compétence | | Initiative créatrice | | Finalité | | Total | Profil |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 9-B-1 | Sous-ministre adjoint, Opérations | GIV3 | 920 | G4(66) | 608 | G4P | 800 | 2328 | A2 |
| 9-H-1 | Président-directeur général, Bureau de la traduction | GIV3 | 920 | G4(66) | 608 | G4P | 700 | 2228 | A1 |
| 9-K-1 | Statisticien en chef adjoint, Méthodologie et informatique | GIV3 | 920 | G4(66) | 608 | G4P | 700 | 2228 | A1 |
| 9-K-2 | Directeur exécutif, Produits d'information ministériels / agent principal de l'information | GIV3 | 920 | G4(66) | 608 | G3P | 700 | 2228 | A1 |
| 9-C-1 | Vice-président, Asie | GIII3 | 920 | G4(57) | 528 | G4P | 700 | 2148 | A2 |
| 9-B-2 | Commissaire adjoint, Opérations et programmes correctionnels | GIV3 | 920 | G4(66) | 608 | G5C | 608 | 2136 | |
| 9-I-1 | Sous-ministre adjoint, Politiques | GIV3 | 920 | G4(66) | 608 | G5C | 608 | 2136 | |
| 8-A-1 | Sous-commissaire, Région des Prairies | GIV3 | 800 | G4(57) | 460 | G4P | 700 | 1960 | A3 |
| 8-E-1 | Directeur général, Agence de réglementation de la lutte antiparasitaire | GIII3 | 800 | G4(66) | 528 | G3P | 608 | 1936 | A1 |
| 8-H-2 | Secrétaire adjoint du Cabinet (Appareil gouvernemental) | GIV3 | 800 | G4(66) | 528 | F7C | 608 | 1936 | A1 |
| 8-B-1 | Sous-ministre adjoint, Océans | GIII3 | 800 | G4(57) | 460 | G3P | 608 | 1868 | A2 |
| 8-H-1 | Secrétaire adjoint, Personnel supérieur et projets spéciaux | GIII3 | 800 | F4(57) | 460 | F6C | 608 | 1868 | A2 |
| 8-L-1 | Sous-ministre adjoint, Communications et consultations | GIV3 | 800 | G4(57) | 460 | G3P | 608 | 1868 | A2 |
| 8-N-1 | Commissaire adjoint, Ressources humaines | GIII3 | 800 | G4(57) | 460 | G3P | 608 | 1868 | A2 |
| 8-O-1 | Commissaire adjoint, Services intégrés | GIV3 | 800 | G4(57) | 460 | G5C | 608 | 1868 | A2 |

# EX-03

| | | Compétence | | Initiative créatrice | | Finalité | | Total | Profil |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 8-J-1 | Directeur général, Vérification et éthique | GIII3 | 800 | G4(57) | 460 | G5C | 528 | 1788 | A1 |
| 8-M-1 | Contrôleur ministériel | GIII3 | 800 | G4(57) | 460 | G5C | 528 | 1788 | A1 |
| 8-E-2 | Directeur général, Aviation civile | GIII3 | 800 | F4(57) | 460 | F3P | 460 | 1720 | 0 |
| 8-I-1 | Directeur général, Politiques stratégiques de planification et relations intergouvernementales | GIII3 | 800 | F4(57) | 460 | F5C | 460 | 1720 | |
| 8-F-1 | Directeur général, Programme scientifique national des bioproduits et des bioprocédés | GIII3 | 800 | F4(57) | 460 | F3P | 400 | 1660 | P1 |
| 7-A-2 | Directeur général, Opérations régionales | GIII3 | 700 | F4(57) | 400 | F4P | 528 | 1628 | A2 |
| 7-A-1 | Directeur exécutif, Centres de services aux entreprises du Canada | GIII3 | 700 | F4(57) | 400 | F3P | 460 | 1560 | A1 |
| 7-B-1 | Directeur général, Soins de santé primaires et santé publique | GIII3 | 700 | F4(57) | 400 | F3P | 460 | 1560 | A1 |
| 7-D-1 | Directeur général, Affaires intergouvernementales | GIII3 | 700 | F4(57) | 400 | F6C | 460 | 1560 | A1 |
| 7-E-1 | Directeur général, Direction des aliments | GIII3 | 700 | F4(57) | 400 | F3P | 460 | 1560 | A1 |
| 7-F-1 | Directeur général, Centre de foresterie du Nord | FIII3 | 700 | F4(57) | 400 | F3P | 460 | 1560 | A1 |
| 7-G-1 | Directeur exécutif, Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur | GIII3 | 700 | F4(57) | 400 | F7I | 460 | 1560 | A1 |
| 7-H-1 | Directeur général, Gestion bancaire et trésorerie | GIII3 | 700 | F4(57) | 400 | F4P | 460 | 1560 | A1 |
| 7-K-1 | Directeur général, Informatique | GIII3 | 700 | F4(57) | 400 | F3P | 460 | 1560 | A1 |
| 7-K-2 | Directeur général, Gestion et technologies de l'information et dirigeant principal de l'information | GIII3 | 700 | F4(57) | 400 | F3P | 460 | 1560 | A1 |
| 7-L-1 | Directeur général, Communications | GIII3 | 700 | F4(57) | 400 | F3P | 460 | 1560 | A1 |
| 7-M-1 | Directeur général, Finances | GIII3 | 700 | F4(57) | 400 | F5C | 460 | 1560 | A1 |
| 66887-N-1 | Directeur général, Ressources humaines | GIII3 | 700 | F4(57) | 400 | F3P | 460 | 1560 | A1 |

# EX-02

| | | Compétence | | Initiative créatrice | | Finalité | | Total | Profil |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 7-J-1 | Directeur général, Vérification et évaluation | GIII3 | 700 | F4(57) | 400 | F5C | 400 | 1500 | |
| 7-C-1 | Chef de mission / Ambassadeur | GIII3 | 700 | F4(50) | 350 | F4C | 350 | 1400 | |
| 6-I-2 | Directeur général, Politique et planification | GIII3 | 608 | F4(57) | 350 | F5C | 400 | 1358 | A1 |
| 6-N-1 | Directeur général, Services régionaux des ressources humaines civiles | FIII3 | 608 | F4(57) | 350 | F3P | 400 | 1358 | A1 |
| 6-B-1 | Directeur général, Interventions interrégionales et partenariats | FIII3 | 608 | F4(57) | 350 | F2P | 350 | 1308 | |
| 6-K-1 | Directeur général, Gouvernement en direct | FIII3 | 608 | F4(57) | 350 | F5I | 350 | 1308 | |
| 6-N-2 | Directeur général, Ressources humaines et services intégrés | GIII3 | 608 | F4(57) | 350 | F2P | 350 | 1308 | |
| 6-O-1 | Directeur général, Gestion ministérielle et revue | FIII3 | 608 | F4(57) | 350 | F5C | 350 | 1308 | |
| 6-O-2 | Directeur général, Gestion des ressources | GIII3 | 608 | F4(57) | 350 | F2P | 350 | 1308 | |
| 6-A-1 | Directeur de district, Grand Montréal | FIII3 | 608 | F4(50) | 304 | F3P | 350 | 1262 | A1 |
| 6-A-2 | Sous-commissaire adjoint, Opérations | FIII3 | 608 | F4(50) | 304 | F2P | 350 | 1262 | A1 |
| 6-C-1 | Conseiller-gestionnaire de programme, Politique et Économique | FIII3 | 608 | F4(50) | 304 | F5I | 350 | 1262 | A1 |
| 6-E-1 | Directeur, Évaluation environnementale | FIII3 | 608 | F4(50) | 304 | F5C | 350 | 1262 | A1 |
| 6-E-2 | Directeur régional, Aviation civile, région de l'Atlantique | FIII3 | 608 | F4(50) | 304 | F2P | 350 | 1262 | A1 |
| 6-F-1 | Directeur régional, Commission géologique du Canada (CGC) - Québec | GII3 | 608 | F4(50) | 304 | F2P | 350 | 1262 | A1 |
| 6-H-1 | Directeur, Recherche, planification stratégique et développement de politiques | GIII3 | 608 | F4(57) | 350 | F4C | 304 | 1262 | P2 |
| 6-I-1 | Directeur, Politique, planification et partenariats | FIII3 | 608 | F4(50) | 304 | F4C | 350 | 1262 | A1 |

# EX-01

| | | Compétence | | Initiative créatrice | | Finalité | | Total | Profil |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5-A-1 | Directeur régional, Produits de santé et aliments | FIII3 | 528 | F4(50) | 264 | F2P | 304 | 1096 | A1 |
| 5-C-1 | Gestionnaire de programmes, Immigration | FIII3 | 528 | F4(50) | 264 | F2P | 304 | 1096 | A1 |
| 5-J-1 | Directeur, Évaluation | FIII3 | 528 | F4(50) | 264 | F4C | 304 | 1096 | A1 |
| 5-K-1 | Directeur, Génie et soutien des télécommunications et du spectre | FIII3 | 528 | F4(50) | 264 | E4P | 304 | 1096 | A1 |
| 5-G-1 | Directeur, Intégration des services | FIII3 | 528 | F4(50) | 264 | F2P | 264 | 1056 | 0 |
| 5-H-1 | Directeur, Politique de vérification interne et d'examens spéciaux | FIII3 | 528 | F4(50) | 264 | E6I | 264 | 1056 | |
| 5-I-1 | Directeur, Politique et Initiatives | FIII3 | 528 | F4(50) | 264 | F2P | 264 | 1056 | |
| 5-M-1 | Directeur, Gestion financière | FIII3 | 528 | E4(50) | 264 | E5C | 264 | 1056 | |
| 5-B-1 | Directeur, Intégration du commerce | FIII3 | 528 | F4(50) | 264 | F4I | 230 | 1022 | P1 |
| 5-D-1 | Directeur, Relations fédérales - provinciales / territoriales | FIII3 | 528 | F4(50) | 264 | E6I | 230 | 1022 | P1 |
| 5-L-1 | Directeur, Analyse des communications et élaboration des politiques | FIII3 | 528 | F4(50) | 264 | E2P | 230 | 1022 | P1 |
| 4-A-2 | Directeur, Habitation et équipement | FIII3 | 460 | F4(50) | 230 | E3P | 264 | 954 | A1 |
| 4-E-1 | Directeur régional, Centre national de prévention du crime, région de la C.-B. | FII3 | 460 | F4(50) | 230 | F3S | 264 | 954 | A1 |
| 4-G-2 | Directeur, Groupe des services aux ainés | FII3 | 460 | F4(50) | 230 | F2P | 264 | 954 | A1 |
| 4-H-1 | Directeur, Gestion des biens saisis | FII3 | 460 | E4(50) | 230 | E3P | 264 | 954 | A1 |
| 4-I-2 | Directeur, Planification des opérations stratégiques | FII3 | 460 | F4(50) | 230 | F2P | 264 | 954 | A1 |
| 4-I-4 | Directeur, Planification stratégique et opérationnelle | FII3 | 460 | F4(50) | 230 | F3C | 264 | 954 | A1 |
| 4-N-1 | Directeur, Centre de services des ressources humaines civiles, région de la capitale nationale | FIII3 | 460 | E4(50) | 230 | E3P | 264 | 954 | A1 |
| 4-O-2 | Directeur régional, Services de gestion (Ontario) | FII3 | 460 | E4(50) | 230 | E3P | 264 | 954 | A1 |
| 4-A-1 | Directeur, Centre des ressources humaines du Canada | FIII3 | 460 | E4(50) | 230 | E2P | 230 | 920 | |
| 4-B-1 | Directeur, Opérations et coordination régionale | FII3 | 460 | E4(50) | 230 | E2P | 230 | 920 | |
| 4-C-1 | Directeur, Affaires circumpolaires | FII3 | 460 | F4(50) | 230 | F1P | 230 | 920 | |
| 4-D-1 | Négociateur en chef | FIII3 | 460 | E4(50) | 230 | E4C | 230 | 920 | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4-D-2 | Directeur régional, Affaires intergouvernementales et politique opérationnelle | FII3 | 460 | E4(50) | 230 | E2P | 230 | 920 |
| 4-F-1 | Gestionnaire, Centre Saint-Laurent | FII3 | 460 | E4(50) | 230 | E2P | 230 | 920 |
| 4-G-1 | Gestionnaire de projet, Projet de prolongation de la vie de l'équipement des frégates canadiennes | FII3 | 460 | F4(50) | 230 | E2P | 230 | 920 |
| 4-H-2 | Directeur, Comptabilité centrale et publique | FII3 | 460 | E4(50) | 230 | E2P | 230 | 920 |
| 4-I-1 | Directeur, Politique du patrimoine | FII3 | 460 | E4(50) | 230 | E2P | 230 | 920 |
| 4-I-3 | Directeur, Politique scientifique | FII3 | 460 | E4(50) | 230 | E2P | 230 | 920 |
| 4-J-1 | Directeur, Vérification et évaluation | FIII3 | 460 | E4(50) | 230 | E5C | 230 | 920 |
| 4-K-1 | Directeur, Gestion de l'information | FII3 | 460 | E4(50) | 230 | E2P | 230 | 920 |
| 4-K-2 | Directeur, Systèmes administratifs | FII3 | 460 | E4(50) | 230 | E2P | 230 | 920 |
| 4-L-1 | Directeur, Affaires publiques | FII3 | 460 | E4(50) | 230 | E2P | 230 | 920 |
| 4-M-1 | Directeur, Opérations financières et services de comptabilité | FII3 | 460 | E4(50) | 230 | E2P | 230 | 920 |
| 4-O-1 | Directeur, Secrétariat corporatif | FII3 | 460 | E4(50) | 230 | E5I | 230 | 920 |

## Moins de 920

| | | Compétence | | Initiative créatrice | | Finalité | | Total | Profil |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4-N-2 | Gestionnaire régional, Ressources humaines | FII3 | 460 | E4(43) | 200 | E2P | 230 | 890 | A1 |
| 4-O-3 | Gestionnaire régional, Finances et administration | FII3 | 460 | E4(43) | 200 | E2P | 230 | 890 | A1 |
| 4-J-2 | Directeur, Vérification des opérations | FII3 | 460 | E4(43) | 200 | E2P | 200 | 860 | |
| 4-O-4 | Secrétaire général | FII3 | 460 | E4(43) | 200 | E2P | 200 | 860 | 0 |