



Audit de la fonction de classification à ECCC



N° de cat. : En4-479/2022F-PDF
ISBN : 978-0-660-44714-8
EC 22072.04

À moins d'avis contraire, il est interdit de reproduire le contenu de cette publication, en totalité ou en partie, à des fins de diffusion commerciale sans avoir obtenu au préalable la permission écrite de l'administrateur du droit d'auteur d'Environnement et Changement climatique Canada. Si vous souhaitez obtenir du gouvernement du Canada les droits de reproduction du contenu à des fins commerciales, veuillez demander l'affranchissement du droit d'auteur de la Couronne en communiquant avec :

Environnement et Changement climatique Canada
Centre de renseignements à la population
12^e étage, édifice Fontaine
200, boulevard Sacré-Cœur
Gatineau (Québec) K1A 0H3
Téléphone : 819-938-3860
Ligne sans frais : 1-800-668-6767 (au Canada seulement)
Courriel : enviroinfo@ec.gc.ca

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de l'Environnement et du Changement climatique, 2022

Also available in English

Table des matières

Sommaire	i
1. Contexte	1
1.1 Classification dans la fonction publique.....	1
1.2 La classification à ECCC.....	2
2. Objectif, portée et méthodologie	3
2.1 Objectif	3
2.2 Portée.....	3
2.3 Méthodologie	4
2.4 Énoncé de conformité	4
3. Constatations, recommandations et réponses de la direction	5
3.1 Planification et établissement des priorités	5
3.2 Prestation de services de classification et rendement	10
3.3 Processus, outils et gestion de l'information.....	18
4. Conclusion	22
Annexe A : Champs d'enquête et critères d'audit	23

Sommaire

Contexte

Ce rapport présente les constatations d'un audit interne de la fonction de classification à Environnement et Changement climatique Canada (ECCC) réalisé d'avril à décembre 2021. Cet audit était prévu dans le Plan d'audit axé sur les risques de 2021 à 2022. Son objectif était d'évaluer le caractère adéquat et l'efficacité de la fonction de classification dans le but de permettre au Ministère de répondre aux objectifs et aux besoins organisationnels.

Pourquoi est-ce important

La classification joue un rôle essentiel dans le cycle des ressources humaines (RH) puisqu'elle est à la base de toute conception organisationnelle, de la planification et de la gestion au quotidien de l'effectif d'un ministère. Il s'agit d'un outil essentiel pour s'assurer que les bonnes personnes ont les bonnes compétences pour assumer les bonnes fonctions à un coût juste. Elle permet au ministère de s'acquitter de ses responsabilités et de remplir son mandat efficacement.

Le mandat d'ECCC, à titre de ministère à vocation scientifique, nécessite du personnel hautement qualifié et spécialisé, possédant une spécialisation dans des domaines comme la science météorologique, la science des données, les domaines scientifiques et réglementaires, l'élaboration de politiques et les programmes de paiement de transfert. En outre, l'élargissement du mandat d'ECCC a conduit à une augmentation constante du nombre d'employés nécessaires pour appuyer l'exécution des programmes, ce qui fait en sorte que la demande en services de classification est toujours très élevée afin de répondre aux besoins en RH du Ministère. La prestation en temps opportun des services de classification est essentielle pour réaliser les priorités et répondre aux besoins opérationnels du Ministère avec succès.

Ce que nous avons constaté

De manière générale, une fonction de classification complète et des processus connexes sont en place pour appuyer la prestation de services de classification. Il existe des opportunités de rendre la fonction de classification plus adéquate et d'en améliorer l'efficacité pour permettre au Ministère d'atteindre ses objectifs et de répondre à ses besoins organisationnels, en particulier dans le cadre d'un mandat qui prend de plus en plus d'ampleur.

Planification et établissement des priorités

Des processus de planification des RH et d'établissement des priorités en matière de classification ont été mis en place au sein du Ministère. Cependant, la planification stratégique pourrait être renforcée pour appuyer la prestation continue de services de classification afin de répondre à la demande croissante.

Prestation de services de classification et rendement

Les rôles, les responsabilités et les pouvoirs liés à la classification ont été clairement définis et documentés, et de la formation additionnelle est offerte à l'équipe de classification et aux gestionnaires subdélégués. Des possibilités d'amélioration existent dans les domaines suivants : la compréhension par toutes les parties prenantes de leurs rôles et responsabilités dans le processus de classification, un dialogue efficace pendant le traitement des demandes de classification, la mise en œuvre et le suivi des normes de service et la sensibilisation accrue au processus de résolution des impasses.

Processus, outils et gestion de l'information

Des processus exhaustifs, des outils complets et des procédures détaillées sont en place pour guider le traitement des demandes de classification. Certains d'entre eux sont toutefois dépassés et les orientations en matière de conception organisationnelle sont limitées. Il existe des possibilités d'améliorer la gestion des informations relatives à la classification.

Recommandations

Recommandation 1 : La dirigeante principale de la gestion des ressources humaines devrait, de concert avec les chefs de direction générale, réviser les processus de planification de la classification afin de s'assurer que la Direction générale des ressources humaines reçoit les bonnes informations au moment voulu, pour faciliter l'affectation des ressources, gérer les priorités en matière de classification et informer régulièrement les directions générales de la progression de la mise en œuvre de son plan.

Recommandation 2 : La dirigeante principale de la gestion des ressources humaines devrait développer, promouvoir et offrir une formation additionnelle à l'interne et fournir aux gestionnaires subdélégués des directives sur les domaines de la classification.

Recommandation 3 : La dirigeante principale de la gestion des ressources humaines, en collaboration avec les chefs de direction générale, devrait mettre en place des mécanismes visant à améliorer la communication et les interactions entre les gestionnaires subdélégués et l'équipe de classification tout au long du cycle de vie des demandes de classification, notamment la fréquence des mises à jour sur l'état des demandes.

Recommandation 4 : La dirigeante principale de la gestion des ressources humaines devrait développer, mettre en œuvre et contrôler les normes de service et les mesures du rendement pour la fonction de classification et en faire rapport.

Recommandation 5 : La dirigeante principale de la gestion des ressources humaines devrait rétablir et faire connaître le processus de résolution des impasses et expliquer à tous les chefs de direction générale la façon dont il peut être utilisé.

Recommandation 6 : La dirigeante principale de la gestion des ressources humaines devrait veiller à ce que les procédures de classification et les orientations fournies au personnel de

classification soient tenues à jour afin d'améliorer l'uniformité du traitement des demandes de classification.

Recommandation 7 : La dirigeante principale de la gestion des ressources humaines devrait procéder à la réorganisation des dépôts de données existants afin d'en clarifier le contenu.

1. Contexte

1.1 Classification dans la fonction publique

L'objectif de la [Politique du CT sur la gestion des personnes de 2021](#) est d'avoir un effectif à rendement élevé qui assure une bonne gouvernance et des services de qualité à la population canadienne et qui incarne les valeurs de la fonction publique, comme le respect, l'intégrité, l'intendance et l'excellence dans ses actions et ses décisions. Puisqu'elle est à la base de la planification et de la gestion au quotidien de l'effectif d'un ministère, la classification joue un rôle essentiel à cet égard.

Le domaine de la classification comprend la conception organisationnelle et la classification, chaque processus appuyant l'autre. La conception organisationnelle est un processus officiel d'examen, de recherche et de modélisation d'une structure organisationnelle fondée sur un ensemble de paramètres comme le mandat, les objectifs opérationnels, le budget et les ressources, visant à assurer la mise en place de la meilleure structure possible afin d'atteindre les objectifs et les mandats définis. La classification est une démarche systématique permettant de définir et d'organiser le travail, d'établir sa valeur relative et d'évaluer les caractéristiques d'un emploi afin de déterminer le groupe et le niveau professionnels d'un poste en fonction de critères établis. Elle est conçue de manière à constituer une méthode équitable, uniforme et efficace de fixer la rémunération des employés dans l'ensemble de la fonction publique. Des décisions relatives à la classification découlent des décisions financières qui relèvent directement de la [Loi sur la gestion des finances publiques](#). La classification permet d'affecter les bonnes personnes équipées des bons outils aux bons postes et à un coût juste, afin de produire des résultats pour la population canadienne.

Le processus de classification comprend une analyse des fonctions et des responsabilités énoncées dans les descriptions de poste et une évaluation de leur valeur relative en les comparant à des postes équivalents dans l'ensemble des ministères. Il est important que tout gestionnaire qui embauche un nouvel employé dispose d'une description à jour du poste et de sa classification afin de s'assurer que la nouvelle personne comprend bien les attentes à son égard. Si les fonctions d'une personne sont modifiées, le gestionnaire se doit de mettre à jour la description du poste de manière à tenir compte de ces changements et de faire examiner la description mise à jour afin de déterminer si la classification doit être changée et si cela aura une incidence sur les autres membres du personnel ou sur la rémunération. Tout retard dans le processus de classification peut entraver la capacité d'un gestionnaire à doter un poste en temps opportun.

Au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT), le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) est responsable de mettre au point et de tenir à jour le programme de classification de la fonction publique fédérale, d'en assurer l'intégrité et la surveillance, d'assurer l'exploitation des systèmes centraux de gestion de l'information, d'accorder les accréditations en classification et de rendre les décisions définitives relatives aux griefs de classification. Le Conseil du Trésor (CT) délègue le pouvoir de classer les postes aux administrateurs généraux qui, conformément aux exigences de la politique du CT, sont

responsables des activités liées à la classification. Les administrateurs généraux ne doivent déléguer un pouvoir de classification, autre que pour les décisions et les réponses à l'égard des griefs de classification, qu'aux personnes accréditées en conception organisationnelle et en classification.

Les conseillers en classification accrédités sont les seuls aux ministères qui ont le pouvoir d'approuver et de signer les décisions de classification. Pour être accrédités, ils doivent suivre tous les volets du programme de formation des conseillers en conception organisationnelle et classification du CT. Le programme comprend une formation obligatoire et des études de cas de classification qui attestent que les conseillers en classification possèdent les connaissances nécessaires à la fonction de classification. Les conseillers en classification terminent généralement le programme en 3 ans. Bien que la demande à l'égard de cette fonction spécialisée augmente, il y a toujours un manque chronique de conseillers en classification accrédités dans l'ensemble de la fonction publique fédérale. On compte environ 450 conseillers en classification accrédités pour 355 000 postes dans la fonction publique.

La classification est assujettie à la [Politique de gestion des cadres supérieurs du CT](#) et à la nouvelle [Politique sur la gestion des personnes du CT](#) entrée en vigueur en 2021, qui comprend la [Directive du CT sur la classification](#), la [Directive du CT sur la surveillance de la classification](#) et la [Directive du CT sur les griefs de classification](#). La nouvelle Directive sur la classification officialise le rôle du dirigeant principal des ressources humaines en énonçant clairement les responsabilités qui lui permettront d'appuyer le sous-ministre dans l'exercice de son rôle et de ses pouvoirs.

Le cadre de classification impose une structure opérationnelle rigide aux ministères. Le programme compte 72 normes différentes pour 29 groupes professionnels, chacune d'entre elles exigeant d'y consacrer beaucoup de ressources et de temps pour tenir compte des changements fréquents apportés aux priorités et pour effectuer les conversions dans un contexte de pénurie de spécialistes de la classification.

1.2 La classification à ECCC

Rôles et responsabilités

Les responsabilités en matière de classification et de conception organisationnelle au sein d'ECCC sont partagées entre la dirigeante principale de la gestion des ressources humaines, les gestionnaires ayant des pouvoirs délégués en matière de RH (également appelés gestionnaires subdélégués dans le présent rapport) et les conseillers en classification.

La dirigeante principale de la gestion des ressources humaines est responsable de la prestation des services de classification et de la mise en œuvre des activités qui s'y rattachent, conformément aux instruments de politique du CT. Les gestionnaires subdélégués prennent les décisions qui concernent le travail assigné au personnel. Ils sont également chargés de veiller à ce que les structures organisationnelles répondent aux exigences opérationnelles et à ce qu'elles soient efficaces et rentables. À cette fin, ils sont tenus de rédiger la description de poste, de soumettre les demandes de classification en temps opportun, de gérer les postes qui

relèvent d'eux et, au besoin, de participer en tant que membre qualifié au processus d'évaluation de la classification.

Les conseillers en classification sont des spécialistes de la classification qui travaillent au sein de la Direction des solutions intégrées de classification et de dotation de la Direction générale des ressources humaines. Conformément aux exigences des instruments stratégiques du CT sur la classification, la sous-ministre a délégué le pouvoir de prendre et d'approuver les décisions de classification aux conseillers en classification accrédités qui ont suivi tous les volets du programme de formation des conseillers en conception organisationnelle et classification du SCT. Les conseillers en classification accrédités utilisent la structure organisationnelle et les descriptions de poste pour évaluer le travail par rapport aux outils et aux normes du SCT et à des emplois comparables au sein d'ECCC ou d'autres ministères.

Initiatives et changements récents

En août 2021, la Direction générale des ressources humaines a officiellement ouvert le nouveau Centre d'expertise en conception organisationnelle et en classification, qui est chargé d'établir le cadre de gouvernance devant régir tous les aspects des services de conception organisationnelle et d'évaluation des emplois et de fournir des services de classification pour les postes de tous les niveaux de l'organisation, y compris les cadres supérieurs (niveau EX). 7 des membres du personnel sont des conseillers en classification accrédités. Avant août 2021, 3 équipes de la Direction des solutions intégrées de classification et de dotation géraient le programme de classification au sein de la Direction générale des ressources humaines.

ECCC s'occupe actuellement de 3 projets de conversion de la classification approuvés par le CT, visant notamment les groupes professionnels Systèmes d'ordinateurs, Services des programmes et de l'administration et Gestion financière. D'avril 2019 à décembre 2021, la Direction des solutions intégrées de classification et de dotation a reçu environ 8990 demandes de classification, dont 7211 étaient achevées et 978 étaient en cours.

2. Objectif, portée et méthodologie

2.1 Objectif

L'objectif de l'audit était d'évaluer le caractère adéquat et l'efficacité de la fonction de classification pour permettre au Ministère de répondre aux objectifs et aux besoins organisationnels.

2.2 Portée

L'audit a porté sur le cycle de vie complet des activités de classification et des processus connexes, de la planification et la réception des demandes de classification à la prise des décisions de classification. L'échantillonnage des opérations visait les années financières 2019 à 2020 et 2020 à 2021 et l'examen a couvert la période allant du 1^{er} avril 2019 à la fin de la phase d'examen de l'audit en décembre 2021.

Les éléments suivants sont exclus de la portée :

- L'évaluation des décisions de classification, des griefs de classification et de la classification des cadres supérieurs (EX);
- Les initiatives de conversion dirigées par le Conseil du Trésor, l'évaluation des systèmes informatiques de classification (Mes RHGC) et le programme d'accréditation, étant donné qu'ils ne relèvent pas de la compétence d'ECCC.

Les champs d'enquête et les critères d'audit sont présentés à l'[annexe A](#). Ces critères ont été mis au point en fonction des résultats d'une évaluation des risques effectuée au cours de la phase de planification.

2.3 Méthodologie

La méthodologie de l'audit comprenait ce qui suit :

- Un examen des politiques, des normes, des lignes directrices, des procédures et des documents pertinents;
- Des entrevues avec des personnes clés de l'équipe de classification (11) et des directions générales (14 hauts fonctionnaires des niveaux de directeur à directeur général);
- Une cartographie du processus de classification;
- Une petite étude de cas sur les activités de classification d'un projet hautement prioritaire;
- Une analyse et une mise à l'essai d'un échantillon de 21 opérations en matière de classification;
- Un sondage a de 143 gestionnaires ayant des pouvoirs délégués en matière de ressources humaines au sein d'ECCC, à l'exclusion des sous-ministres adjoints, avec un taux de participation de 38 % (55 répondants).

2.4 Énoncé de conformité

L'audit est conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, comme le démontrent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

3. Constatations, recommandations et réponses de la direction

3.1 Planification et établissement des priorités

Constatations : Des processus de planification des RH et d'établissement des priorités en matière de classification ont été mis en place au sein du Ministère. Cependant, la planification stratégique pourrait être renforcée pour appuyer la prestation continue de services de classification afin de répondre à la demande croissante.

Ce que nous avons examiné

L'audit visait à déterminer si les processus et les priorités en matière de planification de la classification étaient définis et documentés tant au sein des directions générales que de la Direction générale des ressources humaines. Grâce à des entrevues avec le personnel de classification et les gestionnaires subdélégués, à l'examen de documents comme les plans de ressources humaines des directions générales et les priorités de la Direction des solutions intégrées de classification et de dotation, ainsi qu'à une enquête auprès des gestionnaires subdélégués, l'équipe d'audit a évalué la mesure dans laquelle :

- Les plans de classification stratégiques et opérationnels étaient conformes aux priorités du Ministère;
- La planification et l'affectation des ressources et l'ordre de priorité des demandes ont été efficaces pour répondre à la demande de services de classification.

Ce que nous avons constaté

L'audit a révélé que certains processus et certaines activités de planification de la classification ont été mis en place au sein des directions générales et à la Direction générale des ressources humaines afin de mener des activités de classification qui permettent d'atteindre les résultats souhaités.

Un processus ministériel de planification annuelle des RH, mené par la Direction générale des ressources humaines, a été mis sur pied pour recueillir des informations auprès de toutes les directions générales d'ECCC sur leurs besoins en RH et les lacunes qui doivent être comblées en priorité. Les besoins sont classés en 13 grands thèmes en matière de gestion des RH, dont la classification, et classés selon 3 niveaux de priorité : faible - aucune attention requise dans l'immédiat, moyen - à traiter dans l'année, élevé - exige une attention immédiate. Les résultats sont destinés à être utilisés dans le cadre des activités de RH pour dégager des tendances et fournir un soutien aux directions générales. Pour l'année financière (AF) 2021 à 2022, 7 des 12 directions générales ont indiqué que la classification était « hautement prioritaire » et ont fourni des commentaires liés aux priorités de leur direction générale et du Ministère.

La Direction générale des ressources humaines définit chaque année les priorités opérationnelles liées à la classification. Elles sont ensuite intégrées à celles de la Direction des

solutions intégrées de classification et de dotation. Pour l'AF 2021 à 2022, la modernisation de la classification a été définie comme l'une des principales priorités opérationnelles et des mesures comme la création d'un centre d'expertise destiné à soutenir la croissance du Ministère et à créer un système de soutien axé sur les solutions ont été prévues, bien que peu d'éléments permettent d'affirmer que la mise en œuvre de ces priorités ait été surveillée de manière formelle pour en vérifier l'exécution.

L'audit a également révélé qu'un processus informel de hiérarchisation des activités et des demandes de classification était en place, dont l'ensemble de principes était bien compris par le personnel de classification.

- Les activités de classification sont réparties dans 3 catégories et classées selon l'ordre de priorité suivant : les initiatives à l'échelle du gouvernement (par exemple, les conversions de la classification des postes dirigées par le CT) sont traitées en premier, car elles doivent être achevées avant la date fixée par le Conseil du Trésor; la priorité est ensuite accordée aux initiatives ministérielles (par exemple, les initiatives liées aux présentations au CT), puis viennent les initiatives des directions générales.
- Les demandes de classification sont classées par ordre de priorité en fonction du type de demande. Par exemple, la création d'un nouveau poste est traitée en priorité par rapport à une demande de changement du lien hiérarchique d'un poste existant, car le lancement d'un processus de dotation dépend de la création du nouveau poste et est donc assorti d'échéances.
- Les conseillers en classification se voient assigner des portefeuilles de clients, qui peuvent comprendre une ou plusieurs directions générales, selon leur taille. Pour faciliter la réaffectation des ressources de classification afin de répondre à la demande découlant des grandes priorités, une liste de distribution des services aux clients a été dressée et transmise à l'équipe de classification.

Ces principes étaient surtout informels. Ils orientent néanmoins la réaffectation des ressources internes en vue du traitement des demandes selon l'ordre de priorité, ce qui peut avoir pour effet d'interrompre le travail effectué sur les demandes en cours afin de consacrer des efforts aux demandes plus prioritaires.

En outre, l'audit a révélé que certaines directions générales utilisaient des listes détaillées de demandes de classification pour suivre les demandes en cours au sein de leur direction générale. 62 % des répondants à l'enquête sont d'accord ou tout à fait d'accord pour dire qu'ils communiquent leurs priorités en matière de classification à l'équipe de classification.

Les membres de l'équipe de classification ont indiqué que la mise à jour de la [Politique du CT sur la gestion des personnes](#) et de la [Directive du CT sur la classification](#) effectuée en 2021 a rendu le processus de classification plus souple. Par exemple, les adjoints à la classification peuvent approuver les décisions de classification pour les demandes de classification moins complexes, comme les opérations administratives, ce qui allège la charge de travail des conseillers en classification accrédités et permet de réaffecter le travail selon les besoins.

L'audit a permis de constater que l'équipe chargée de la classification a pris l'initiative d'exploiter la souplesse accordée par la mise à jour de l'ensemble des politiques en 2021. Elle a répertorié un ensemble de décisions de classification concernant les groupes professionnels peu complexes de certaines directions générales qui pourraient être traitées et approuvées par des personnes ayant reçu une formation en classification, mais qui ne sont pas nécessairement accréditées. Cette approche devrait permettre d'accroître l'efficacité du traitement des demandes de classification au fil du temps.

L'audit a permis de cibler 2 domaines où le processus de planification de la classification et d'établissement des priorités peut être amélioré, de la façon décrite dans les paragraphes qui suivent :

- L'efficacité de la planification et de l'affectation des ressources destinées aux services de classification, conformément aux priorités ministérielles;
- La communication et le suivi des priorités en matière de classification.

L'efficacité de la planification et de l'affectation des ressources destinées aux services de classification, conformément aux priorités ministérielles

L'examen des plans annuels de ressources humaines de chaque direction générale a révélé qu'ils ne fournissaient pas de renseignements précis sur les demandes de classification prévues ou potentielles au sein de la direction générale. Ils ne fournissaient plutôt qu'un aperçu général des priorités de la direction générale pour l'année. Il n'est pas clair comment la Direction générale des ressources humaines utilise ces informations pour prévoir et planifier l'exécution des activités de classification en fonction des capacités actuelles et des ressources disponibles et pour atténuer les risques en conséquence.

Cet élément est particulièrement pertinent dans le contexte plus large d'une augmentation importante des subventions et des contributions du Ministère au cours des dernières années. Le budget des subventions et des contributions d'ECCC a augmenté de 674,9 millions de dollars, soit 453 %, entre l'AF 2016 à 2017 et l'AF 2020 à 2021, au moment où le Ministère s'attend à recevoir des fonds supplémentaires dans le cadre du programme de lutte aux changements climatiques du gouvernement. Étant donné la nature des programmes de subventions et de contributions, qui sont limités dans le temps et doivent généralement être exécutés dans un délai précis, il est essentiel de planifier et d'affecter des ressources en temps opportun pour assurer la mise en œuvre et l'exécution réussies des nouveaux programmes de subventions et de contributions.

Dans ce contexte, l'équipe d'audit a examiné la gestion des besoins en matière de classification liés aux priorités définies dans le plan annuel de RH du Service canadien de la faune (SCF). Les résultats présentés dans l'encadré montrent qu'à mesure que le Ministère poursuit son expansion, il sera essentiel de renforcer l'harmonisation des plans stratégiques et opérationnels

de classification avec les priorités ministérielles, afin de garantir une utilisation efficiente et efficace des ressources en fonction des principaux axes prioritaires d'intervention.

Étude de cas : Les demandes de classification du Service canadien de la faune pour les initiatives financées

En 2021, le Service canadien de la faune a reçu un financement important du gouvernement fédéral pour effectuer de grandes initiatives : l'initiative Patrimoine naturel bonifié, les objectifs de conservation marine et l'initiative concernant le bison des bois. La mise en place de ces initiatives a nécessité un soutien important des services de classification des RH. Selon les données du programme, environ 460 demandes de classification étaient prévues pour l'AF 2021 à 2022. Les demandes portaient à la fois sur la création de nouveaux postes et sur la modification des liens hiérarchiques de postes existants.

Malgré la mise en œuvre d'un certain nombre de bonnes pratiques de gestion de la charge de travail par le SCF et l'équipe de classification, environ 52 % des 238 demandes de classification soumises avaient été traitées en date de décembre 2021. Seuls 39 des 102 nouveaux postes avaient été créés et 83 des 136 demandes de modification du lien hiérarchique avaient été achevées. Il convient toutefois de souligner que les demandes ont été soumises progressivement au cours de l'été 2021, bon nombre d'entre elles ayant été soumis après août 2021.

Les raisons invoquées par les 2 parties pour expliquer les retards sont les suivantes : l'incapacité de planifier et de créer de nouveaux postes de manière proactive avant que le financement du programme n'ait été approuvé; le temps nécessaire pour créer et mettre en place une nouvelle équipe stratégique de RH au sein du SCF et pour mettre en œuvre un processus d'établissement des priorités au sein de la direction générale une fois le financement disponible; et l'effet domino sur les mesures subséquentes, comme la présentation de demandes de classification et la dotation de postes nouvellement créés.

Les membres de l'équipe de classification ont proposé des solutions pour atténuer les difficultés, comme dresser la liste des postes à pourvoir au sein de la direction générale et les utiliser pour doter les postes au besoin. Ils ont toutefois indiqué que, malgré les solutions proposées, les gestionnaires d'embauche ont entrepris peu d'activités de dotation.

Les représentants de programmes du SCF ont fait remarquer que les retards pourraient avoir des répercussions importantes sur leurs programmes, ce qui pourrait entraîner des retards dans l'exécution des projets (notamment dans des domaines hautement prioritaires comme la mobilisation des Autochtones), un risque possible d'excédent en fin d'année et une incidence négative sur le bien-être et la santé du personnel.

La communication et le suivi des priorités en matière de classification

L'audit a révélé qu'il n'existait pas de mécanisme de gouvernance désigné permettant des communications fréquentes, opportunes et continues entre les directions générales et la fonction de classification pour la planification et la gestion des demandes. Le Comité de gestion des RH (CGRH) du Ministère est le forum utilisé pour fournir des mises à jour sur les activités de classification, mais cela n'a été fait que de façon ponctuelle, comme le montre l'examen des comptes rendus des rencontres du comité pour la période étudiée.

Les résultats de l'enquête semblent indiquer qu'un pourcentage élevé de gestionnaires subdélégués ont une connaissance limitée des priorités ministérielles en matière de classification (22 % des répondants sont d'accord avec l'énoncé « Je connais les priorités ministérielles en matière de classification », 51 % sont en désaccord ou fortement en désaccord et 27 % sont neutres). Plusieurs répondants ont expressément indiqué qu'ils ne connaissaient pas les priorités du Ministère en matière de classification. Lorsque ces priorités ne sont pas communiquées efficacement aux parties prenantes, les attentes risquent d'être inadéquates et irréalistes et, ce qui pourrait entraîner un manque de confiance dans le processus.

L'audit a permis de constater que différents outils de suivi distincts étaient utilisés pour documenter les demandes de classification en cours et les priorités gouvernementales. Aucune synthèse de l'information sur l'ensemble des activités de classification prévues et en cours dans le Ministère n'a toutefois été faite afin de faciliter les discussions avec les directions générales et d'éclairer la prise de décision.

Les personnes interrogées au sein de l'équipe de classification ont indiqué qu'elles communiquaient avec les directions générales principalement lorsqu'elles recevaient de nombreuses demandes de classification, pour demander aux directions générales de classer leurs demandes par ordre de priorité. Les entrevues avec les conseillers en classification ont également révélé que certains d'entre eux ne connaissaient pas les plans de RH des directions générales et qu'ils ne participaient pas toujours aux discussions à la table de gestion ou n'y étaient pas toujours invités. Par conséquent, la fonction de classification est souvent appelée à réagir aux changements soudains d'orientation de l'organisation, ce qui peut avoir une incidence négative sur sa capacité à répondre à la demande de services de classification et à assurer la prestation de programmes en temps opportun.

Recommandation 1

La dirigeante principale de la gestion des ressources humaines devrait, de concert avec les chefs de direction générale, réviser les processus de planification de la classification afin de s'assurer que la Direction générale des ressources humaines reçoit les bonnes informations au moment voulu, pour faciliter l'affectation des ressources, gérer les priorités en matière de classification et informer régulièrement les directions générales de la progression de la mise en œuvre de son plan.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec la recommandation.

L'équipe chargée de la classification à tous les niveaux s'efforcera de renforcer son partenariat stratégique avec les directions générales clientes. Pour ce faire, il est impératif que l'équipe de classification et les équipes de gestion des directions générales soient conscientes des pressions et des priorités auxquelles chacune est confrontée.

Le DPGRH aura recours aux comités existants (c'est-à-dire, le CEG, le CGRH) pour fournir de l'information et solliciter les commentaires de l'équipe de la haute direction du Ministère sur les initiatives et les priorités en matière de classification.

L'équipe de classification développera un processus formel qui permettra aux équipes de gestion des directions générales d'établir un ordre de priorité clair de leurs besoins et de leurs demandes en matière de classification, qui sera revu et ajusté régulièrement si nécessaire.

3.2 Prestation de services de classification et rendement

Constatations : Les rôles, les responsabilités et les pouvoirs liés à la classification ont été clairement définis et documentés. De la formation additionnelle est offerte aux membres de l'équipe de classification et aux gestionnaires subdélégués. Des possibilités d'amélioration existent dans les domaines suivants : la compréhension par toutes les parties prenantes de leurs rôles et responsabilités dans le processus de classification, un dialogue efficace pendant le traitement des demandes de classification, la mise en œuvre et le suivi des normes de service et la sensibilisation accrue au processus de résolution des impasses.

Ce que nous avons examiné

Les directions générales considèrent la classification comme un outil essentiel qui leur permet de respecter leurs priorités. Malgré un volume important de demandes de classification traitées au cours des 2 dernières années (plus de 7200 opérations réalisées entre avril 2019 et décembre 2021) et les travaux en cours sur plusieurs initiatives importantes de classification comme la conversion des groupes Systèmes d'ordinateurs et Services des programmes et de l'administration, les entrevues et les résultats de l'enquête indiquent que la fonction de classification n'est actuellement pas perçue comme un partenaire stratégique au sein de l'organisation ni comme étant axé sur le client.

L'évaluation des 4 domaines suivants effectuée par l'équipe d'audit permet de comprendre les facteurs et les causes profondes qui influencent la façon dont la fonction de classification est perçue dans l'ensemble du Ministère. Grâce à l'examen de documents, à des entrevues réalisées auprès du personnel de la classification et des gestionnaires subdélégués, à l'analyse

d'un échantillon d'opérations en matière de classification, ainsi qu'à une enquête menée auprès des gestionnaires subdélégués, l'équipe d'audit a évalué la mesure dans laquelle :

- Les rôles, les responsabilités et les pouvoirs liés à la classification sont définis, documentés et compris;
- De la formation additionnelle est offerte pour favoriser l'apprentissage continu et l'amélioration des activités de classification au sein d'ECCC;
- Le service est axé sur les clients et encouragé par l'application et le suivi des normes de services;
- Des processus de communication sont en place et sont utilisés efficacement par l'équipe de classification et les directions générales, y compris des mécanismes de dénouement des impasses.

Ce que nous avons constaté

Rôles et responsabilités

Les rôles, les responsabilités et les pouvoirs liés à la classification ont été clairement définis et documentés tant pour les membres de l'équipe de classification que pour les gestionnaires subdélégués. Ils sont décrits dans plusieurs sources connues du personnel ainsi que sur la page intranet de la Direction générale des ressources humaines. Les documents de référence comprennent la [Politique du CT sur la gestion des personnes](#), la [Directive du CT sur la classification](#), les délégations de pouvoirs en matière de RH et le Guide de la classification à l'intention des gestionnaires d'ECCC.

Des rôles et des pouvoirs spécifiques ont été définis pour les adjoints à la classification, les conseillers en classification et les conseillers en classification accrédités, et les responsabilités et le travail ont été assignés en conséquence. Les conseillers sont accrédités après avoir suivi le programme d'accréditation officiel du SCT. Le programme d'accréditation comprend une formation obligatoire et la présentation de cas de classification qui démontrent que le conseiller en classification possède les connaissances nécessaires à sa fonction. Les conseillers terminent généralement le programme en 3 ans. Les conseillers accrédités sont les seuls au Ministère ayant le pouvoir d'approuver et de signer les décisions de classification, en vertu des pouvoirs délégués par la sous-ministre, conformément à la [Directive du CT sur la classification](#).

Les entrevues et l'analyse des opérations en matière de classification ont montré que les rôles et les responsabilités étaient généralement bien compris et assumés adéquatement par les membres de l'équipe de classification.

L'audit a mis en évidence certaines lacunes en ce qui concerne la connaissance et la compréhension qu'ont les gestionnaires subdélégués des rôles, des responsabilités et des pouvoirs en matière de classification. Un pourcentage élevé de répondants à l'enquête ont dit être d'accord ou tout à fait d'accord lorsqu'on leur a demandé s'ils comprennent bien leurs rôles et leurs responsabilités en matière de classification et de conception organisationnelle (75 % et

85 % respectivement). Malgré le fait qu'ils considèrent posséder ces connaissances, les résultats de l'enquête indiquent que certains répondants ne comprennent pas clairement qui a le pouvoir de prendre les décisions de classification : 51 % des répondants à l'enquête pensent que la prise des décisions de classification est une responsabilité partagée entre les gestionnaires subdélégués et les conseillers en classification accrédités et 5 % pensent que les gestionnaires subdélégués ont le pouvoir de prendre les décisions de classification. Comme il a été mentionné précédemment, et comme l'indique la [Directive du CT sur la classification](#), seuls les conseillers en classification accrédités ont le pouvoir délégué de prendre des décisions en matière de classification.

En outre, les réponses fournies dans le cadre de l'enquête étaient partagées pour ce qui est de l'affirmation « Il n'y a pas de chevauchement entre ma délégation de pouvoir en matière de RH et le pouvoir du conseiller en accréditation » : 40 % étaient d'accord ou tout à fait d'accord, 27 % étaient en désaccord ou fortement en désaccord et 33 % étaient neutres, ce qui montre la nécessité d'une sensibilisation accrue au sein du Ministère. De même, les entrevues avec certains gestionnaires subdélégués ont révélé qu'ils ne comprenaient pas bien leurs rôles, responsabilités et pouvoirs par rapport à ceux de la fonction de classification. Une mauvaise compréhension des rôles, des responsabilités et des obligations de toutes les parties prenantes peut entraver la collaboration durable entre toutes les parties et, en fin de compte, nuire à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Le cours obligatoire P930 de l'École de la fonction publique du Canada (EFPC), Introduction à l'organisation et à la classification, est la première étape permettant aux gestionnaires subdélégués de se familiariser avec les concepts de classification et de conception organisationnelle, ainsi qu'avec les rôles et les responsabilités des principaux intervenants. Tous les nouveaux gestionnaires qui approuvent des structures organisationnelles, des organigrammes, des descriptions de travail ou des demandes de mesures de classification doivent suivre cette formation dans les 6 premiers mois de leur nomination. Il est important de suivre la formation afin de maintenir la délégation valide et pouvoir exercer les responsabilités en matière de conception organisationnelle et de classification.

Selon des rapports récents sur l'achèvement de ce cours par les gestionnaires subdélégués d'ECCC, un faible pourcentage de gestionnaires faisant partie de l'effectif de la direction n'ont pas suivi la formation obligatoire, malgré le fait que la DGRH vérifie régulièrement si c'est le cas et envoie des rappels aux directions générales.

Pour s'assurer que tous les gestionnaires subdélégués comprennent bien les pouvoirs relatifs à la prise de décisions de classification et l'incidence de telles décisions, les chefs de direction générale doivent veiller à ce que les gestionnaires subdélégués suivent la formation obligatoire sur la classification en temps opportun et la DGRH doit continuer à surveiller et à produire des rapports sur l'achèvement de cette formation importante.

Formation additionnelle et sensibilisation

L'audit a révélé que l'équipe chargée de la classification a mis au point des documents d'accueil et d'intégration destinés aux nouveaux conseillers en classification, que ceux-ci sont

encouragés à suivre la formation requise pour devenir des conseillers en classification accrédités et qu'ils reçoivent le soutien nécessaire. L'audit a également permis de constater que le personnel de classification disposait de divers documents de formation interne portant sur l'établissement de liens avec les clients et que de la formation liée à certains des changements apportés aux pratiques de classification par la mise à jour de la [Directive du CT sur la classification](#) de 2021 leur est offerte. La manière dont les possibilités de formation additionnelle ont été communiquées au personnel de classification n'est pas claire, car la participation à ces formations n'a pas fait l'objet de suivi.

Les gestionnaires subdélégués ont eu accès à certains documents de formation supplémentaire sur les comités d'évaluation des postes de classification et le fondement juridique de la classification, et l'École de la fonction publique du Canada offre des cours sur la délégation de pouvoirs. Parmi les gestionnaires subdélégués interrogés, 20 % ont confirmé avoir suivi une formation supplémentaire sur la classification, la conception organisationnelle ou la délégation de pouvoirs.

Les entrevues avec le personnel responsable dans les directions générales et les résultats de l'enquête semblent indiquer que certains gestionnaires subdélégués ne comprennent pas bien le travail que doivent accomplir les conseillers en classification pour répondre aux demandes de classification et la manière dont les décisions de classification sont rendues. Une mauvaise compréhension des principes fondamentaux de la classification peut faire en sorte que les attentes des gestionnaires subdélégués ne soient pas satisfaites et se traduire par une piètre opinion des services de classification dans leur ensemble. Une telle opinion a été observée tout au long de l'enquête, la fonction de classification étant notamment qualifiée de rigide, axée sur des processus, inflexible, non agile et constituant un obstacle à l'innovation ou laborieuse.

L'audit a révélé que les documents de sensibilisation et de formation supplémentaire étaient généralement insuffisants pour permettre de bien comprendre le fonctionnement de la classification. Les gestionnaires subdélégués interviewés et ayant répondu à l'enquête ont dit souhaiter obtenir de la formation liée à leur compréhension de la fonction de classification et de ses processus, et de l'orientation sur les rôles et les responsabilités.

Selon les réponses à l'enquête, l'un des facteurs qui nuisent à la collaboration est la perception que les conseillers en classification ne comprennent pas les processus opérationnels ou la nature et la complexité du travail effectué par le personnel de programme, menant donc à des décisions de classification longues qui ne donnent parfois pas les résultats escomptés. Plus précisément, 45 % des répondants à l'enquête étaient en désaccord ou fortement en désaccord avec l'affirmation suivante : « Les conseillers en classification comprennent mon secteur d'activité et les priorités de mon programme, et agissent comme des partenaires organisationnels. » Enfin, les conseillers en classification interrogés ont indiqué que le fait d'être mieux informés sur les programmes d'ECCC et d'être mieux outillés pour fournir des conseils sur les structures organisationnelles complexes les aiderait à mieux comprendre les besoins particuliers des directions générales en matière de classification.

Recommandation 2
La dirigeante principale de la gestion des ressources humaines devrait développer, promouvoir et offrir une formation additionnelle à l'interne et fournir aux gestionnaires subdélégués des directives sur les domaines de classification.
Réponse de la direction
<p>La direction est d'accord avec la recommandation.</p> <p>L'équipe de classification préparera une campagne de communication qui comprendra des outils relatifs à la classification et des documents d'information. Elle permettra de renseigner le personnel de gestion sur le processus de classification et sur la nécessité de communiquer avec l'équipe de classification et de la consulter au sujet de besoins organisationnels.</p> <p>L'équipe de classification mettra au point et présentera une séance de formation intitulée Classification 101, qui complétera le cours d'introduction à la classification de l'EFPC (P930) à l'intention des gestionnaires subdélégués et présentera la classification au personnel et aux gestionnaires qui ne sont pas tenus de suivre le cours P930.</p>

Communication

L'audit a révélé que l'inefficacité de la communication entre les directions générales et l'équipe de classification pendant le traitement de demandes de classification était l'un des principaux problèmes soulevés par les 2 parties lors des entrevues et de l'enquête. Cela pourrait avoir une incidence négative sur la prestation de services axés sur les clients et sur la rapidité de traitement des demandes de classification.

Une révision structurée du processus de classification a permis de constater que quelques modèles ont été développés pour favoriser la cohérence des communications des conseillers en classification à différentes étapes du processus. Cependant, aucun protocole officiel de communication n'était en place afin de fournir des mises à jour systématiques sur l'état des demandes et les communications entre les directions générales et les conseillers en classification étaient largement de nature réactive. Certains membres de l'équipe de classification l'ont reconnu et ont attribué le fait de ne pas communiquer régulièrement à un manque de ressources et à une charge de travail dépassant la capacité d'être proactif à cet égard.

De même, l'examen de l'échantillon des dossiers de classification a révélé peu d'éléments probants démontrant que les conseillers en classification ont fourni des mises à jour sur l'état des demandes aux gestionnaires subdélégués au cours du processus de classification. Sur les 21 dossiers examinés, seuls 33 % des dossiers (7/21) contenaient des preuves que l'équipe de classification avait fourni une mise à jour aux gestionnaires subdélégués. L'examen des documents n'a pas permis de déterminer clairement si la correspondance a été supprimée, si les communications ont eu lieu de manière informelle ou si aucune mise à jour sur l'état des demandes n'a été fournie. L'examen des dossiers échantillonnés a également révélé que, dans le cas des demandes de classification régulières, 8 des 21 dossiers ont nécessité environ 6 mois ou plus pour être traités, certains en raison de problèmes de communication entre le gestionnaire subdélégué et le conseiller en classification.

Certaines des personnes interrogées ont indiqué que le fait que les gestionnaires subdélégués ne discutaient pas suffisamment des besoins en matière de classification avant de soumettre officiellement une demande d'opération dans le Système de demande de services de ressources humaines était l'une des causes à l'origine des demandes de classification longues et improductives. L'équipe d'audit n'a pas trouvé de documents de correspondance précédant la soumission de la demande au Système de demande de services de ressources humaines dans l'échantillon de dossiers analysés, bien que des discussions entre les gestionnaires subdélégués et les conseillers en classification aient pu avoir lieu de manière informelle dans certains cas. Discuter de dossiers avant la réception des demandes de classification permettrait de mieux comprendre le contexte opérationnel, les besoins particuliers de la direction générale et les attentes des 2 parties prenantes.

Recommandation 3
La dirigeante principale de la gestion des ressources humaines, en collaboration avec les chefs de direction générale, devrait mettre en place des mécanismes visant à améliorer la communication et les interactions entre les gestionnaires subdélégués et l'équipe de classification tout au long du cycle de vie des demandes de classification, notamment la fréquence des mises à jour sur l'état des demandes.
Réponse de la direction
<p>La direction est d'accord avec la recommandation.</p> <p>L'équipe de classification développera un tableau de bord qui reflète clairement l'état des demandes de classification. Les gestionnaires auront accès à ce tableau de bord afin de connaître l'état des demandes qu'ils ont présentées.</p> <p>Des rapports sur les mesures de classification seront rédigés et transmis aux clients. Les rapports comprendront toutes les demandes actives soumises ainsi que la date limite à laquelle elles doivent avoir été traitées selon les normes de service.</p> <p>Une procédure sera élaborée pour assurer le suivi des demandes en suspens après 6 mois afin de déterminer s'il est toujours nécessaire de les traiter ou si elles doivent être annulées.</p>

Normes de service et indicateurs de rendement clés

L'équipe d'audit s'attendait à ce que des normes de service et des mesures de rendement soient définies et utilisées pour assurer le suivi des mesures de classification et en rendre compte.

En réponse à l'Audit de 2017 sur la dotation en personnel et la classification au sein d'ECCC, effectué en collaboration avec la Commission de la fonction publique, la Direction générale des ressources humaines a élaboré des normes de service pour assurer le suivi des mesures de classification. Le Système de demande de services de ressources humaines a été mis en œuvre en 2019 pour permettre la saisie de toutes les demandes en matière de RH, dont les demandes de classification. L'audit actuel a révélé que depuis leur mise en œuvre, les normes de service n'ont pas été utilisées pour suivre et contrôler le rendement et pour aider à définir les attentes des clients. Les membres de l'équipe de classification ont reconnu l'importance d'avoir des normes de service. Cependant, ils ont également mentionné que les normes ne sont

actuellement pas utilisées parce qu'elles ne seraient pas respectées en raison du manque de ressources.

D'après les entrevues avec les gestionnaires subdélégués et les résultats de l'enquête, il y a un consensus sur le fait que les opérations de classification pourraient être traitées plus rapidement. 64 % des répondants à l'enquête étaient en désaccord ou fortement en désaccord avec l'énoncé suivant : « Les délais de traitement de mes demandes de classification sont communiqués tout au long du processus ». 20 % étaient neutres. Plusieurs commentaires indiquent que pour de nombreux gestionnaires subdélégués, le processus et les délais restent vagues. De même, 79 % des répondants à l'enquête estiment que les demandes de classification ne sont pas traitées en temps utile.

Bien que les demandes de classification actives fassent l'objet d'un suivi, l'audit a trouvé des preuves limitées qu'elles ont été suivies jusqu'à ce qu'elles aient été entièrement traitées. Aucune équipe n'a été chargée de repérer et de traiter les demandes en suspens depuis longtemps. Comme il a été mentionné dans la section sur la communication, les communications étaient réactives, pour la plupart, certaines demandes restant sans réponse pendant des semaines ou des mois, jusqu'à ce qu'une partie (soit le gestionnaire subdélégué, soit l'équipe de classification) donne suite à la demande. En outre, l'équipe de classification n'a pas établi de dates limites et d'échéances pour que les gestionnaires subdélégués soumettent la documentation nécessaire au traitement d'une demande de classification, ce qui peut être la cause de retards supplémentaires dans le traitement des demandes.

De plus, de nombreux répondants à l'enquête ont indiqué que l'établissement de normes de service est l'un des changements qui s'imposent pour améliorer le dialogue entre les membres de l'équipe de classification et les représentants des directions générales.

Enfin, les indicateurs de rendement clés n'ont pas été définis pour la fonction de classification au sein d'ECCC. Des mesures du rendement bien définies permettraient au programme de classification d'évaluer s'il aide le Ministère à atteindre ses objectifs stratégiques, à prendre des décisions éclairées et à mettre en place des mesures correctives appropriées en temps opportun.

Recommandation 4
La dirigeante principale de la gestion des ressources humaines devrait développer, mettre en œuvre et contrôler les normes de service et les mesures du rendement pour la fonction de classification et en faire rapport.
Réponse de la direction
La direction est d'accord avec la recommandation. L'équipe chargée de la classification élaborera et mettra en œuvre des normes de prestation de services pour toutes les mesures de classification et en fera rapport. Ces normes de service permettront de définir le temps nécessaire pour prendre les mesures requises et d'améliorer la communication entre les services de classification et les directions générales clientes. Ces indicateurs de rendement permettront également d'effectuer une évaluation visant à déterminer dans quelle mesure la classification aide les directions générales clientes à atteindre leurs objectifs

stratégiques et fourniront des données importantes pour faciliter l'amélioration des programmes de classification.

Processus de résolution des impasses

Les processus relevant de la fonction de classification ont le défi inhérent de devoir gérer les attentes et les exigences opérationnelles du demandeur tout en maintenant la relativité au sein d'ECCC et avec les autres ministères fédéraux, et en appliquant des normes de classification exemptes de tout préjugé. Le CT a reconnu les défis que pose ce processus tout en soulignant l'obligation pour les ministères de gérer un processus de résolution des impasses à l'interne. L'objectif d'un mécanisme de dénouement des impasses est de donner aux gestionnaires qui ne sont pas d'accord avec les résultats d'une décision de classification une dernière possibilité de soumettre la décision de classification à un examen final par un tiers. Conformément aux exigences de la [Direction du CT sur la classification](#), la DGRH a mis au point et publié sur sa page intranet des lignes directrices pour la résolution des impasses et des différends concernant les décisions de classification. Depuis sa mise en œuvre, le processus de résolution des impasses n'a été utilisé que dans un seul cas de différend.

Les entrevues avec les gestionnaires subdélégués et les résultats de l'enquête semblent indiquer que l'existence de ce mécanisme visant à dénouer les impasses lorsque les gestionnaires subdélégués sont en désaccord avec les décisions de classification est relativement peu connue. La majorité des répondants à l'enquête se sont déclarés neutres lorsqu'on leur a demandé s'ils envisageraient d'utiliser le processus de résolution des impasses en cas de désaccord avec une décision de classification et s'ils considéraient que ce mécanisme était utile. Plusieurs gestionnaires subdélégués ont répondu qu'on ne leur avait jamais proposé cette solution ou qu'ils ne connaissaient pas l'existence de ce processus. Ceux qui le connaissaient ont répondu qu'ils n'utiliseraient pas le processus parce qu'ils ne croient pas que ce mécanisme changerait quoi que ce soit à la décision de classification.

Au moment de l'audit, le processus de résolution des impasses avait été mis en suspens à l'issue du premier cas de règlement. L'objectif était de réviser le processus et de le réorienter si nécessaire afin de se concentrer sur le processus de classification plutôt que sur la décision de classification comme telle. Aucun calendrier n'a été établi pour la fin du processus d'examen et le rétablissement du processus. Il est évidemment important de disposer d'un processus de règlement des différends en matière de classification et d'en faire activement la promotion lors de la communication des décisions de classification. Un tel processus permettrait d'assurer la transparence et l'équité de la démarche, et renforcerait le droit des gestionnaires de faire appel d'une décision de classification, conformément aux exigences de la [Directive du CT sur la classification](#).

Recommandation 5
La dirigeante principale de la gestion des ressources humaines devrait rétablir et faire connaître le processus de résolution des impasses et expliquer à tous les chefs de direction générale la façon dont il peut être utilisé.
Réponse de la direction
<p>La direction est d'accord avec la recommandation.</p> <p>Conformément à la Directive sur la classification (2021), un nouveau processus de résolution des impasses est en cours d'élaboration. L'équipe de classification finalisera le matériel de communication qui s'y rattache et présentera le nouveau processus aux sous-ministres adjoints et aux équipes de gestion de leur direction générale.</p> <p>L'équipe de classification présentera chaque trimestre un rapport à la sous-ministre sur le nombre de mesures soumises à ce nouveau processus. En outre, les statistiques de fin d'année seront présentées au CEG dans le cadre de la présentation annuelle sur l'état de la dotation et de la classification.</p>

Enfin, dans un souci d'amélioration continue, les répondants à l'enquête ont été invités à faire des suggestions visant à améliorer la prestation de services de classification. La très grande majorité (90 %) des répondants à l'enquête ont fourni une réponse à cette question, qui concernait, dans la plupart des cas, l'un ou plusieurs des 4 thèmes suivants :

- L'augmentation des ressources afin de répondre aux besoins du Ministère;
- L'adoption d'une approche davantage axée sur la gestion des risques pour le traitement des demandes de classification;
- L'amélioration de la communication et de la collaboration;
- L'établissement de normes de services.

3.3 Processus, outils et gestion de l'information

Constatations : Des processus exhaustifs, des outils complets et des procédures détaillées sont en place pour guider le traitement des demandes de classification. Cependant, certains sont dépassés et les orientations en matière de conception organisationnelle sont limitées. Il existe des possibilités d'améliorer la gestion des informations relatives à la fonction de classification.

Ce que nous avons examiné

L'audit visait à déterminer si des outils, des processus, des procédures et des systèmes d'information adéquats sont en place pour orienter la conception organisationnelle et permettre un traitement rapide des demandes de classification. Grâce à des entrevues et des enquêtes menées auprès du personnel, des analyses des opérations en matière de classification et l'examen de documents comme des guides, des outils et des modèles, l'équipe d'audit a évalué la mesure dans laquelle :

- Des outils, des procédures et des processus adéquats sont en place pour orienter la conception organisationnelle et permettre un traitement rapide des demandes de classification;
- La gestion des dépôts d'information est assurée et le personnel de classification a accès aux informations les plus récentes.

Ce que nous avons constaté

Documentation des procédures, processus et outils

L'audit a révélé que des procédures et des processus complets étaient en place afin d'orienter le traitement des opérations en matière de classification, notamment un ensemble de directives et de procédures officielles fournies par le BDPRH et d'informations recueillies à l'interne.

De façon ponctuelle et périodique, le BDPRH fournit des directives officielles à la DGRH, notamment des interprétations des normes de classification, des bulletins et des modèles de documents qui peuvent être utilisés par le personnel de classification pour traiter les demandes de classification. À l'interne, la DGRH a développé un grand nombre de procédures internes, de notes de service, de bulletins, de lettres d'information, d'outils et de modèles à l'intention du personnel de classification et des gestionnaires subdélégués, par exemple :

- Le Guide de rédaction des descriptions de poste;
- Des procédures écrites relatives à chaque type de mesure de classification;
- Le Guide de la classification à l'intention des gestionnaires;
- Des répertoires des codes d'emploi d'ECCC et des conseils sur leur utilisation;
- Des directives précises destinées aux adjoints à la classification.

L'examen des outils, notes de service, directives et modèles existants (plus de 100 documents) a montré que ceux-ci étaient généralement pertinents et permettaient d'assurer l'uniformité de la prestation des services de classification. Les personnes chargées de la classification interrogées étaient généralement d'accord pour dire qu'elles savaient où trouver de l'information, qu'ils connaissaient les outils à leur disposition et que les outils existants les aidaient à fournir des services de classification. L'analyse d'un échantillon de 21 opérations en matière de classification a révélé que les procédures de classification ont été suivies de façon uniforme pour les différents types de demandes de mesures de classification et que les demandes de classification accélérées ont été traitées en temps opportun.

L'audit a également révélé certaines lacunes en ce qui concerne le contenu et la disponibilité de certaines informations, comme suit.

- Les gestionnaires subdélégués ont reçu peu de directives leur permettant de comprendre le fonctionnement des processus de classification et les décisions de classification, comme cela a été souligné précédemment.

- Peu de directives ont été fournies au sujet de la conception organisationnelle, qui est l'un des éléments principaux du domaine de la classification. Ce point a également été soulevé lors des entrevues, au cours desquelles le personnel de classification a manifesté son intérêt à obtenir plus d'orientation en matière de conception organisationnelle.
- L'examen des procédures utilisées par le personnel de classification a révélé que certaines procédures internes étaient dépassées (plus de 10 ans) et que d'autres n'avaient pas été actualisées pour en assurer la conformité avec la mise à jour de la politique de 2021. Par exemple, les procédures ne reflétaient pas les nouvelles exigences liées aux décisions de l'administrateur général, ainsi que les nouveaux assouplissements concernant le traitement des demandes de classification à faible risque. L'équipe chargée de la classification a indiqué que des travaux étaient en cours afin d'élaborer des directives supplémentaires en matière de conception organisationnelle pour le personnel de classification ainsi que des documents d'orientation sur le processus de classification à l'intention des gestionnaires subdélégués, bien qu'aucun calendrier n'a été établi pour l'achèvement de ces nouvelles orientations.
- L'équipe d'audit, en collaboration avec l'équipe de classification, a schématisé le processus de classification le plus récent. Un examen des procédures internes a révélé que les procédures effectivement utilisées n'étaient pas toujours conformes au processus défini et qu'il y avait des chevauchements entre elles. Par exemple, dans le cas de la création d'un nouveau poste, 2 types de procédures différentes pouvaient être utilisées par le personnel de classification. La procédure appelée « Création de nouveaux postes » ne fait aucune mention de la méthode accélérée, alors que la procédure intitulée « Procédures de création de nouveaux postes » en fait mention, ce qui signifie que la demande pourrait être traitée par un adjoint à la classification.

Lorsque les processus ne sont pas suffisamment documentés ou mis à jour régulièrement, le personnel de classification risque de ne pas être outillé pour effectuer son travail de manière efficace et efficiente. Cela pourrait avoir une incidence sur le traitement global des demandes et les délais et pourrait aboutir à des décisions contradictoires et au non-respect des exigences de l'ensemble des politiques du CT.

Recommandation 6

La dirigeante principale de la gestion des ressources humaines devrait veiller à ce que les procédures de classification et les orientations fournies au personnel de classification soient tenues à jour afin d'améliorer l'uniformité du traitement des demandes de classification.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec la recommandation.

L'équipe de classification reconnaît la nécessité d'examiner les procédures existantes et s'engage à effectuer une révision complète du processus. Cet examen sera mené en tenant compte du fait que toutes les procédures à suivre doivent être en place et aussi efficaces que possible, et que les chevauchements doivent être éliminés.

Des travaux sont déjà en cours pour simplifier le processus de transmission électronique des demandes. La révision de tous les modèles, de toutes les listes de contrôle et des communications normalisées compte parmi les autres priorités.

Gestion de l'information

L'audit a révélé que l'information à l'appui des différentes demandes de classification faisait l'objet d'un suivi et était documentée de façon adéquate, conformément aux exigences du CT. Depuis 2019, les demandes de classification sont saisies, suivies et gérées de manière centralisée dans le Système de demande de services de ressources humaines, qui est un module du système Mes RHGC et est géré en externe par le SCT. Les gestionnaires subdélégués qui ont été interrogés et qui ont répondu au sondage dans le cadre de l'enquête ont décrit le module comme peu convivial et lourd. Toutefois, l'audit a permis de constater que ce système a amélioré la capacité de la DGRH à générer de l'information pour l'établissement de rapports et la prise de décision et a facilité le traitement des demandes de classification.

L'audit a révélé que les données non structurées, comme les documents d'orientation en matière de classification, les fichiers de travail en matière de classification et les données relatives aux demandes de classification, étaient stockées sur 3 lecteurs partagés, sur une page ECollab et sur la page intranet d'ECCC, qui regroupe les processus et les outils destinés aux gestionnaires subdélégués et au personnel de classification. Il s'est parfois avéré difficile de parcourir les lecteurs partagés à la recherche d'information dans le cadre de l'audit, car certains documents, comme les notes de service contenant des directives du BDPRH, étaient enregistrés à plusieurs endroits. Compte tenu de la quantité d'information aisément accessible dans les différents dépôts, il peut être laborieux de trouver les bons renseignements à utiliser.

De bonnes pratiques de gestion de l'information sont essentielles pour assurer l'exactitude et l'exhaustivité des données et une utilisation uniforme des procédures et des outils par le personnel.

Recommandation 7

La dirigeante principale de la gestion des ressources humaines devrait procéder à la réorganisation des dépôts de données existants afin d'en clarifier le contenu.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec la recommandation.

L'équipe de classification reconnaît la nécessité d'examiner les banques d'information. Avec la création du nouveau Centre d'expertise, les banques d'information provenant d'organisations distinctes doivent maintenant être fusionnées.

À cette fin, toutes les banques d'information seront examinées pour en évaluer l'exhaustivité et la facilité d'accès, et pour éviter les doublons dans la documentation.

4. Conclusion

L'audit a révélé que, dans l'ensemble, une fonction de classification complète est en place pour gérer un volume élevé de demandes de classification dans un contexte de croissance ministérielle et de pressions exercées pour mettre en œuvre de nouveaux programmes au sein d'ECCC. La récente intégration des ressources de classification dans le nouveau Centre d'expertise en conception organisationnelle et en classification devrait permettre d'accroître l'efficacité de la gestion des services de classification au fil du temps. Des rôles et des responsabilités claires ont été définis et documentés, et étaient bien compris et assumés par le personnel de classification. Des processus et des outils étaient documentés et disponibles pour appuyer et orienter la prestation de services de classification.

Certaines possibilités d'amélioration pourraient permettre de créer et de maintenir une fonction de classification résiliente, considérée comme étant axée sur le client et un partenaire stratégique dans l'ensemble du Ministère, notamment dans les domaines de la planification et de l'établissement des priorités, de la mesure du rendement et des normes de service et de la communication.

La planification stratégique des activités de classification doit être renforcée et harmonisée avec les priorités ministérielles afin d'assurer une utilisation efficace et efficiente des ressources et de répondre à la demande croissante de services de classification. L'établissement de normes de service et de mesures de rendement pour la fonction de classification est essentiel afin que les attentes des directions générales en matière de prestation de services puissent être transparentes et responsables, pour favoriser l'amélioration continue et pour permettre une mesure du rendement fondée sur les résultats. Enfin, les communications entre la fonction de classification et les directions générales, tant lors de la planification des activités de classification que dans le cadre des différentes demandes de classification, doivent être améliorées afin de favoriser la collaboration entre les parties prenantes, d'améliorer les délais de traitement et d'accroître l'efficacité de la prestation des services de classification.

Grâce à des efforts concertés visant à exploiter les possibilités d'amélioration, la fonction de classification sera mieux placée pour permettre au Ministère d'atteindre ses objectifs, dans un contexte de croissance continue et d'élargissement de son mandat.

Annexe A : Champs d'enquête et critères d'audit

Afin d'obtenir un degré d'assurance adéquat pour atteindre les objectifs de l'audit, les critères suivants ont été mis au point pour répondre à l'objectif de l'audit.

Critères d'audit
Champs d'enquête 1 : Gouvernance et planification
1.1 Les rôles, les responsabilités et les pouvoirs liés à la classification sont définis, documentés et compris.
1.2 L'affectation des ressources et l'ordre de priorité des demandes sont efficaces pour répondre à la demande de services de classification.
Champs d'enquête 2 : Processus et prestation de services
2.1 Des outils, des processus, des procédures et des systèmes d'information adéquats sont en place pour orienter la conception organisationnelle et permettre un traitement rapide des demandes de classification.
2.2 Le service est axé sur les clients et favorisé par l'application et le suivi des normes de services.
2.3 Des processus efficaces sont en place et sont utilisés pour résoudre les impasses.
Champs d'enquête 3 : Communication et formation
3.1 Une formation complémentaire est offerte aux gestionnaires et aux conseillers en classification pour favoriser l'apprentissage continu et l'amélioration des mesures de classification au sein d'ECCC.
3.2 Des processus de communication sont en place et sont utilisés efficacement par l'équipe de classification et les directions générales.
3.3 Des rapports pertinents, fiables et produits en temps opportun sont disponibles pour aider la haute direction et les gestionnaires à prendre des décisions en matière de classification.