

# Regards sur l'audit



## Audit de la fonction de classification à Environnement et Changement climatique Canada

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'ECCE, 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'ECCE 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.

Les responsabilités en matière de classification et de conception organisationnelle au sein d'ECCE 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) et les conseillers en classification. 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.

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. 7 des membres du personnel sont des conseillers en classification accrédités. 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.



## Ce que nous avons constaté

---

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.

Plusieurs 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, dans les domaines suivants :

### 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. En particulier, des possibilités d'amélioration ont été identifiées en lien avec 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.

### Prestation de services de classification et rendement

Les rôles, les responsabilités et les pouvoirs liés à la classification ont été clairement définis et documentés. De la formation complémentaire 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.

### 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. 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.

## Recommandations et réponse de la direction

---

### 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

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.

### Recommandation 2

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

### Réponse de la direction

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.

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.

### 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

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.

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.

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.

### 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

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.

### Recommandation 5

**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

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.

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.

### 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

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.

### 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

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.

## À propos de l'audit

---

L'audit a été réalisé au cours de l'année financière 2021 à 2022 et l'examen a couvert la période allant du 1er avril 2019 à la fin de la phase d'examen de l'audit en décembre 2021. L'objectif de l'audit était d'évaluer l'adéquation et l'efficacité de la fonction de classification pour permettre au ministère de répondre à ses objectifs et besoins organisationnels. 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. La portée excluait l'évaluation des décisions de classification, des griefs de classification, de la classification des cadres supérieurs et des initiatives de conversion dirigées par le Conseil du Trésor, l'évaluation des systèmes informatiques de classification (Mes RHGC) et le programme d'accréditation.