

**Vérification de la classification de l'organisation**

**Dossier numéro : A 1577-13/14-105**

Juin 2014

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Sommaire</b> .....	<b>i</b>
<b>1.0 INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
1.1 CONTEXTE.....	1
1.2 RISQUES IDENTIFIÉS.....	3
1.3 OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION .....	4
1.4 MÉTHODE DE VÉRIFICATION.....	4
1.5 CONTRAINTES RELATIVES À LA VÉRIFICATION.....	5
1.6 FORMAT DES RAPPORTS.....	5
<b>2.0 CONSTATATIONS</b> .....	<b>6</b>
2.1 CONSTATATIONS STRATÉGIQUES .....	6
2.2 CONSTATATIONS OPÉRATIONNELLES.....	13
<b>3.0 CONCLUSIONS</b> .....	<b>17</b>
<b>4.0 RECOMMANDATIONS ET PLAN D’ACTION DE LA DIRECTION</b> .....	<b>18</b>

## Sommaire

Le greffier du Conseil privé et le chef de la fonction publique ont récemment publié le document intitulé *Destination 2020* qui marque le début de la prochaine étape d'*Objectif 2020*. Ouvrant sur le thème de la Gestion des personnes, un des cinq secteurs d'actions prioritaires, les fonctionnaires ont mis en évidence le besoin d'une gestion plus efficace et plus habilitante des ressources humaines. À Transports Canada, le Groupe de travail sur l'effectif et le milieu de travail d'*Objectif 2020* a notamment relevé que les employés « perçoivent des possibilités de créer des pratiques et des processus de gestion des ressources humaines plus efficaces et plus souples ».

Dans le contexte du but important d'Objectif 2020 qui est « d'optimiser les ressources et d'atteindre de meilleurs résultats pour les Canadiens » et de la transition vers des initiatives de modernisation de l'ensemble du gouvernement, nous ne pouvons ignorer que dans la classification organisationnelle, la fonction des ressources humaines est un élément fondamental d'une prestation de services efficiente auprès des Canadiens. Une vérification de la classification organisationnelle avait été mentionnée dans le plan de vérification axé sur le risque du Ministère de 2013-2014. La vérification avait pour but d'évaluer l'efficacité et l'efficience du programme de classification de Transports Canada, notamment des politiques, des procédures et des pratiques. L'équipe de vérification, composée de ressources internes et de deux conseillers accrédités en classification, a examiné un échantillon statistique représentatif des demandes de classification reçues entre le 1<sup>er</sup> avril 2012 et le 31 décembre 2013. L'équipe a également mené des entrevues avec les gestionnaires ministériels et rencontré le personnel du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), du Conseil sur les ressources humaines et d'autres ministères dont les niveaux professionnels du personnel sont comparables à ceux de l'effectif de Transports Canada. La vérification que nous avons entreprise a révélé que la fonction de classification au sein du Ministère avait progressé depuis les exercices de surveillance de la classification du SCT de 2006 et de 2008 qui avaient conclu que les politiques et les procédures de Transports n'étaient plus à jour.

Les mesures de classification et les procédures connexes, dont l'examen des descriptions de tâches, la classification des postes, la prestation de services de conception organisationnelle et de gestion des postes, respectent les exigences de la politique du SCT. Des importantes réorganisations précédentes, les services de classification et de gestion des ressources humaines ont appris qu'il était important que la gestion soit mobilisée dès les premières étapes de la classification afin d'être en mesure d'appuyer les importantes initiatives de changement au sein du Ministère. Nous avons toutefois relevé l'absence de toute approche systématique pour la conception organisationnelle autant que pour la gestion des postes. Or, ce sont là deux fonctions essentielles quand on veut assurer que le Ministère a la bonne personne dans le bon poste et au bon moment.

Nous avons formulé des recommandations qui aideront à optimiser les occasions en matière de classification en vue d'une intégration améliorée de celle-ci à la planification des activités de l'ensemble du Ministère. Cela comprend l'alignement des priorités et des ressources pour une dotation efficace ainsi que le renforcement des rôles consultatifs et stratégiques de la Classification dans sa fonction d'aider les gestionnaires, en tant qu'associés, à atteindre leurs objectifs et à se positionner de manière à réussir la transition vers la mise en œuvre d'initiatives de modernisation dans l'ensemble du gouvernement.

Nous avons également recommandé quelques améliorations visant à renforcer les opérations de classification. Parmi les points à améliorer, il y a l'expansion des normes de services de manière à couvrir plus que les délais d'exécution, l'établissement de contrôles pour assurer que les rapports de rendement sont exacts et efficaces, l'expansion de la formation sur la classification pour les gestionnaires, l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de surveillance de la classification en fonction des risques et assurer que tous les documents nécessaires figurent au dossier afin d'être en mesure de justifier les décisions de classification.

Le SMA, Services généraux, a accepté nos recommandations et a préparé un plan d'action de gestion pour donner suite à nos constatations.

**Énoncé de conformité**

La vérification interne est conforme aux Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats d'une évaluation externe au titre du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

**Signatures**

---

Le 11 juin 2014

---

Dave Leach (CIA), directeur, Services de  
vérification et de conseils

Date

---

Le 11 juin 2014

---

Martin Rubenstein (CIA, CPA, CFE), dirigeant  
principal de la vérification et de l'évaluation

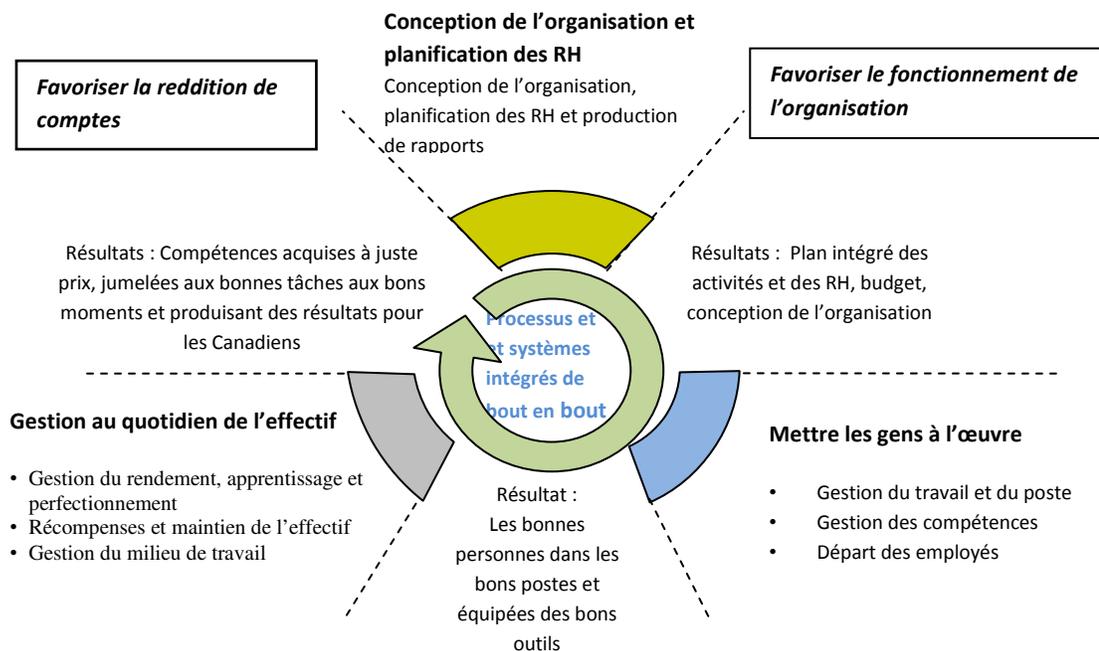
Date

## 1.0 INTRODUCTION

### 1.1 CONTEXTE

La classification organisationnelle est un moyen utilisé pour définir, organiser, gérer et rémunérer un travail au sein d'un ministère et pour l'ensemble de la fonction publique. Sa fonction est essentielle non seulement pour la prestation efficiente de services auprès des Canadiens, mais aussi pour l'avancement d'importantes initiatives gouvernementales, dont l'introduction de nouvelles normes de classification et la transition des applications de gestion des ressources humaines. Ces initiatives auront d'importantes répercussions, sur le plan des ressources des ministères lesquels doivent s'y préparer.

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. Comme l'illustre le diagramme ci-dessous, la classification facilite non seulement la reddition de compte d'un ministère, elle lui permet aussi d'accomplir son mandat. À ce titre, la classification favorise une conception organisationnelle efficace, une planification efficiente et une gestion économique des postes. Au bout du compte, la classification assure que les bons employés ont les bonnes compétences pour assumer les bonnes fonctions au prix juste.



**Figure 1 :** Ce diagramme montre que la classification a un double rôle : elle permet à une organisation de fonctionner et favorise la reddition de compte. Il illustre le déroulement des trois étapes des systèmes et des processus intégrés de bout en bout. La première étape est la conception de l'organisation et la planification des RH qui comprend la conception organisationnelle, la planification des ressources humaines et la production de rapports. Il en résulte un *Plan intégré d'activités et de RH, budget, conception organisationnelle*. L'étape suivante appelée *Mettre les gens à l'œuvre*, comprend la gestion du travail et du poste, la gestion des talents et le départ des employés. On obtient ainsi les bonnes personnes dans les bons postes et équipées des bons outils. Ensuite vient l'étape de la *gestion au quotidien de l'effectif* ce qui comprend la gestion du rendement, la formation et le perfectionnement, les

**récompenses et le maintien de l'effectif ainsi que la gestion du milieu de travail. On obtient ainsi les compétences requises à juste prix et jumelées aux bonnes tâches, au bon moment, et produisant des résultats pour les Canadiens.**<sup>1</sup>

Le processus de classification comprend une analyse des fonctions et des responsabilités énoncées dans la description des postes 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 d'assurer que le nouvel employé comprend bien les attentes à son égard. Si les fonctions d'un employé 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.

Aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la classification des postes des employés de la fonction publique relève du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). Le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH), qui fait partie du SCT, est responsable de la classification organisationnelle gouvernementale et de fournir une orientation fonctionnelle aux ministères au moyen d'un cadre de classification comprenant des politiques, des directives, les lignes directrices et des outils. Le BDPRH est également responsable de l'établissement de normes de classification pour les groupes professionnels (il y a actuellement 72 normes différentes pour 29 groupes professionnels) et c'est lui qui représente l'employeur dans tous les cas de griefs de classification. Le SCT délègue le pouvoir de classifier les postes aux sous-ministres qui, conformément aux exigences de la politique du BDPRH, sont responsables des activités liées à la classification.

À Transports Canada (TC), le sous-ministre a délégué son pouvoir de classification des postes à des conseillers accrédités en classification. Ces derniers travaillent sous la supervision du chef, Organisation et classification, qui gère la fonction de classification et relève du directeur principal des Services à la clientèle en ressources humaines lequel relève du directeur général des Ressources humaines. Il y a eu récemment une réorganisation des Ressources humaines et, depuis février 2014, le chef, classification, relève du directeur, Programmes et services d'organisation et de classification au groupe de la direction et initiatives horizontales en RH.

Les exercices de surveillance de la classification entrepris par l'Agence de la fonction publique du Canada (AFPC) (maintenant connu sous le nom de BDPRH au sein du SCT) en 2006 et en 2008 ont révélé que les politiques et les procédures de TC étaient désuètes et qu'une application inappropriée de la norme de classification des TI (services techniques) avait conduit à la surclassification de ces postes par rapport à des postes semblables dans d'autres ministères. Réagissant au rapport de l'AFPC, la direction générale des RH a élaboré une série de mesures correctives. Elle a notamment procédé à un examen et modifié les processus et les procédures de classification, créé le Centre d'excellence en classification (CEC) et centralisé les activités de classification dans la Région de la capitale nationale (RCN) en 2010. Une autre mesure importante a été la mise en œuvre d'un programme d'accréditation et de perfectionnement des agents de classification. D'autres mesures ont

---

<sup>1</sup> Processus opérationnel commun des ressources humaines [Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH)]

également été mises en œuvre dont, entre autres, l'élaboration de séances de formation à l'intention des gestionnaires et la promotion de descriptions de travail génériques. Parmi les autres mesures correctives qui ont été proposées, il en reste qui ne sont pas encore terminées, notamment en ce qui a trait à une plus grande intégration de la classification aux autres activités des RH dans le but de faciliter la réalisation d'activités ministérielles en temps opportun, ainsi que l'élaboration d'un programme de surveillance.

Le Centre d'excellence en classification (CEC) offre des services de classification qui comprennent, entre autres, l'examen de la description du travail, la classification des postes, la formulation de conseils aux gestionnaires (c.-à-d., les conseiller lors de rédaction de la description d'un poste, encourager l'utilisation de descriptions de travail génériques, interpréter les politiques, les lignes directrices et les normes relatives à la classification) et la consultation auprès d'autres secteurs des RH (c.-à-d. Dotation et Relations de travail). Le Centre offre également des services de conception organisationnelle comprenant l'évaluation de l'incidence potentielle des changements organisationnels proposés et conseiller les gestionnaires (c.-à-d. le but du changement organisationnel, les postes et les employés qui seront touchés par ces changements).

Pour l'exercice de 2013-2014, le CEC avait un budget de 1,1 M\$ et 11,7 employés équivalents temps plein<sup>2</sup>. Sept des membres du personnel sont des spécialistes accrédités en classification qui offrent leur service à l'échelle nationale et sont répartis à travers le pays. Trois des membres du personnel sont sur le point d'obtenir leur accréditation.

## 1.2 RISQUES IDENTIFIÉS

Une évaluation des risques de la classification a été effectuée pendant l'étape de la planification de la vérification puis intégrée au mandat. Voici les risques potentiels recensés :

- Les objectifs de la classification ne sont pas conformes au mandat du Ministère.
- Il n'y a pas de politiques ni de procédures en place pour assurer la conformité aux directives du SCT, ni pour appuyer les activités de classification.
- Les rôles et les responsabilités ne sont pas clairement définis et/ou compris.
- La formation destinée aux gestionnaires sur leurs responsabilités en matière de classification n'est pas bien ciblée.
- Les activités de classification ne sont pas axées sur le client.
- Les dossiers ne sont pas assez documentés pour appuyer les décisions relatives à la classification.
- Absence de gestion des postes.
- Il n'y a pas d'activités de surveillance permettant d'assurer la conformité aux normes et une amélioration continue, comme la détection précoce de problèmes;
- Aucun rapport informatif n'est produit pour aider les gestionnaires au moment de la prise de décision.

Les objectifs et la portée de la présente vérification ont été élaborés dans le but d'assurer, autant que possible que les risques potentiels sont adéquatement atténués.

---

<sup>2</sup> Objets opérationnels, le 29 novembre 2013

### 1.3 OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

L'objectif de la vérification était d'évaluer l'efficacité et l'efficience du programme de classification de TC, notamment des politiques, des pratiques et des procédures. La vérification a surtout servi à évaluer si :

- la gouvernance et la surveillance des activités de classification favorisent l'efficacité et l'efficience des structures organisationnelles; si les résultats de la classification respectent le mandat du Ministère et l'orientation de la classification à l'échelle de la fonction publique;
- les transactions de classifications sont traitées avec efficacité et efficience et respectent les exigences des organismes centraux;
- la surveillance et le rapport des activités de classification sont adéquats et permettent un processus décisionnel, une surveillance et une reddition de compte efficaces ainsi qu'une détection précoce des possibilités d'amélioration du programme.

La vérification comprenait un examen des politiques, des procédures et du matériel didactique, des exercices de surveillance, des normes de service ainsi que l'étude d'un échantillon représentatif de demandes de classification reçues entre le 1<sup>er</sup> avril 2012 et le 31 décembre 2013. Le système de Demandes de services en ressources humaines (DSRH) assure le suivi de trois types de requêtes : « Créer », « Supprimer » et « Examen et mise à jour » des descriptions de postes. Procédant à partir de ces types de requêtes, l'équipe de vérification a examiné un échantillon composé de 73 dossiers pour les catégories « Créer » et « Supprimer », et de 203 dossiers pour la catégorie et « Examen et mise à jour ». Le but étant de vérifier que la documentation appuyant la classification faisait bel et bien partie du dossier et que le processus approprié avait été suivi. La vérification ne comprenait pas l'examen des décisions en matière de classification, puisque cette responsabilité incombe au BDPRH.

Le processus de classification des postes de la catégorie EX était également exclu. Lors de la phase de planification de l'évaluation des risques, ce processus n'a pas été jugé comme présentant un risque élevé. En 2012-2013, le groupe des EX (200 postes dont 36 sont vacants) ne représentait que 3 % de l'ensemble des postes à TC et les mesures de classification pour ce groupe ne représentaient que 2,5 % du nombre total des transactions.

### 1.4 MÉTHODE DE VÉRIFICATION

Voici les critères qui ont été appliqués pour l'évaluation de la classification organisationnelle :

#### Gouvernance et surveillance

- L'orientation des activités de conception organisationnelle et de classification et l'évaluation du rendement du programme se font selon des plans stratégiques, opérationnels et en ligne avec le mandat du Ministère.
- Les politiques, les lignes directrices et les procédures sont à jour et respectent la directive du SCT relatif aux activités de classification.
- Les rôles et les responsabilités de tous les intervenants du processus de classification sont clairement définis, communiqués et compris.

### Efficacité et efficience

- Un programme de formation est en place pour assurer que les gestionnaires du Centre de responsabilité sont en mesure d'assumer leurs responsabilités en matière de classification de façon efficace.
- Le service est axé sur les clients et favorisé par l'application et le suivi des normes de services.
- Les documents au dossier sont complets, exacts, et satisfont à toutes les exigences du SCT pour ce qui est d'appuyer les décisions de classification.
- Un processus est en place pour assurer une gestion efficace et efficiente des postes, notamment pour la mise à jour sur une base cyclique des descriptions de tâches et pour l'utilisation de descriptions de travail génériques, chaque fois que possible.

### Rapports et surveillance

- Des plans et des activités de surveillance du programme sont en place pour une détection précoce des tendances et une résolution rapide des problèmes émergents.
- Des rapports utiles sont produits fréquemment et permettent à la haute direction de prendre des décisions éclairées.

## **1.5 CONTRAINTES RELATIVES À LA VÉRIFICATION**

Conformément aux autorisations de Bibliothèques et Archives Canada<sup>3</sup>, TC détruit les dossiers des postes « supprimés » après un an. C'est pourquoi notre examen des dossiers supprimés ne couvrait que la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2013.

La feuille de calcul Excel qu'utilise le CEC pour le suivi des transactions de classification a été modifiée entre 2012-2013 et 2013-2014. Des données supplémentaires sur les dates d'achèvement saisies en 2013-2014 n'étaient pas disponibles pour notre analyse des données de 2012-2013, ce qui a rendu toute comparaison difficile.<sup>4</sup>

## **1.6 FORMAT DES RAPPORTS**

Dans le présent rapport de vérification, l'introduction est suivie des conclusions groupées en deux catégories : les « Constatations stratégiques » (planification intégrée des RH, conception organisationnelle, gestion des postes, rôles et responsabilité et initiatives de modernisation de la classification) et les « constatations visant les opérations » (mesures du rendement, surveillance, production de rapports et documents au dossier). Des recommandations sont formulées après chaque constatation. Un tableau illustrant toutes les recommandations et le plan d'action de la gestion pour y répondre est inclus à la fin du rapport.

---

<sup>3</sup> Autorisation pluriinstitutionnelle de disposer des documents 98/005 de Bibliothèques et Archives Canada

<sup>4</sup> Parmi les modifications, il y a eu l'introduction de la capacité de mettre des activités en suspend en attendant de recevoir la documentation des gestionnaires et celle de calcul automatique des dates d'achèvement prévues selon les normes de services.

## 2.0 CONSTATATIONS

### 2.1 CONSTATATIONS STRATÉGIQUES

La fonction de classification a évolué au sein de TC et devra continuer à le faire au fur et à mesure de la mise en œuvre par le SCT de l'initiative de modernisation visant l'ensemble du gouvernement. La firme de vérification et de consultation Deloitte a décrit dans un de ses documents l'évolution des fonctions d'un dirigeant principal des ressources humaines (DPRH) en tant que stratège et gardien<sup>5</sup> comme suit :

*« Autrefois, nombreux étaient les DPRH qui participaient peu, voire pas du tout, à l'élaboration des stratégies. Les dirigeants d'entreprises élaboraient leurs propres stratégies puis demandaient aux RH de « trouver les gens ». Or, il est aujourd'hui de plus en plus fréquent de voir les stratégies opérationnelles définies en fonction de l'effectif. En effet, les DPRH continuent d'appuyer et de mettre en œuvre l'orientation générale, mais ils jouent maintenant un rôle essentiel dans l'orientation et l'information de la direction, puisqu'ils aident le PDG et les autres dirigeants à élaborer des stratégies en tenant compte des tendances sur le marché mondial du travail et des talents disponibles. »*

S'il est vrai que cet énoncé s'applique aux ressources humaines en général, il est particulièrement pertinent pour la fonction de classification. En effet, les gestionnaires n'ont plus besoin de quelqu'un qui va simplement évaluer un travail. Ils ont besoin d'appui lors de la conception de l'organisation et pour la description des fonctions afin d'être en mesure de recruter et de maintenir en poste un personnel doté des capacités et des compétences requises pour la prestation de leurs programmes.

#### **Planification intégrée des ressources humaines**

*La planification de la classification n'est pas intégrée au processus de Planification intégrée des activités (PIA) du Ministère.*

#### **Risque et répercussion**

*Une unité opérationnelle qui ne tient pas compte des exigences relatives à la classification dans le processus de planification risque de ne pas atteindre les objectifs des plans de dotation annuels et donc de se retrouver dans l'incapacité d'atteindre les objectifs du mandat du Ministère qui pourrait se retrouver avec des fonds inutilisés.*

Il incombe aux gestionnaires de définir clairement leurs besoins financiers et en matière de ressources humaines. Les changements apportés en 2013-2014 au processus de Planification et de l'établissement de rapports intégrés (PERI) de TC offrent au CEC la possibilité de travailler avec les gestionnaires et d'autres services des RH pour assurer que les priorités des CEC sont motivées par les priorités opérationnelles du Ministère. Le nouveau processus est davantage centré sur la gestion de l'effectif. En effet, il nécessite que les gestionnaires utilisent l'outil de documentation de la planification des RH, mis au point par les RH ministérielles, pour cerner leurs besoins en RH à un niveau très élevé. L'outil de planification des RH ne comprend pas de saisie d'informations détaillées sur des activités précises

---

<sup>5</sup> Deloitte, Strategist and Steward, [http://www.deloitte.com/view/en\\_US/us/Insights/browse-by-role/Chief-Human-Resources-Officer-CHRO/59781ec6f6001210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Insights/browse-by-role/Chief-Human-Resources-Officer-CHRO/59781ec6f6001210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm)

de dotation ou de classification, mais il pourrait être le point de départ d'une approche plus intégrée à la planification des activités en matière de RH, dont la classification, afin d'assurer une harmonisation avec les priorités ministérielles.

Pour la plupart des gestionnaires de TC, les traitements et salaires constituent la plus importante part des dépenses budgétaires. Il est essentiel de doter aussi rapidement que possible tout poste vacant afin de minimiser autant que possible les surplus budgétaires de fins d'exercice qui pourraient donner lieu à la péremption des crédits non utilisés. Les RH ont récemment terminé un examen du processus de dotation (exercice LEAN) et ont conclu qu'en appliquant la méthode LEAN et une méthode de calcul linéaire, il est estimé que la durée actuelle du cycle de dotation qui est de 8,6 mois pourrait être réduite à 7,6 mois (11 %).<sup>6</sup> Cette estimation ne tient pas compte du temps requis pour les travaux de classification (p. ex., l'examen de la description des tâches en vue de la classification d'un poste) nécessaires avant toute dotation. L'amélioration de l'intégration de la planification de la dotation et de la classification permettrait d'harmoniser les priorités et les ressources pour une dotation plus efficace.

### **Recommandation:**

1. Le SMA des Services ministériels devrait s'assurer que la planification de la classification fait partie intégrante du processus intégré de planification des activités du Ministère et que les priorités et les ressources des plans opérationnels en matière de RH, y compris ceux du CEC, sont harmonisées de manière à appuyer les priorités du Ministère.

### **Conception organisationnelle**

*Le Ministère n'a pas défini d'approche systématique pour la conception organisationnelle et les gestionnaires ne reçoivent pas l'appui dont ils ont besoin.*

### **Risque et répercussion**

*L'absence d'une approche systématique pour la conception organisationnelle pourrait empêcher le Ministère d'obtenir de sa main-d'œuvre un maximum d'efficacité et d'économie.*

Par conception organisationnelle, on entend l'organisation du travail ce qui comprend la définition des fonctions et des rôles nécessaires à la réalisation du mandat de l'organisation, l'établissement de la structure des rapports hiérarchiques au sein de l'organisation, l'identification des principaux liens au sein des groupes/des unités et la définition des exigences essentielles (c.-à-d., activités, habiletés, responsabilités et reddition de compte) pour chaque poste.

Dans l'ensemble du gouvernement, le rôle consultatif des conseillers en classification est décrit comme suit :

« OC (Organisation et classification) - Les conseillers en organisation et en classification participent directement à l'atteinte des objectifs prioritaires du gouvernement du Canada en fournissant des conseils spécialisés en matière de conception organisationnelle. De concert avec leurs partenaires opérationnels, ils mettent en place dans l'ensemble de la fonction publique des structures

---

<sup>6</sup> Présentation du CGX sur l'Initiative de rationalization des effectifs du 7 avril 2014, SGDDI n° 9242614

organisationnelles qui rendent possible une mise en oeuvre efficiente des décisions gouvernementales. »<sup>7</sup>

À tout moment, TC participe, de près ou de loin, à la conception organisationnelle; une activité qui peut comprendre :

- d'importantes réorganisations stratégiques comme le Projet national de mise en oeuvre de la transition organisationnelle de l'Aviation civile (PNMOTO) ou Sécurité et sûreté maritimes (SSM);
- des refontes à plus petite échelle de la conception rendues nécessaires par des réductions budgétaires ou des changements législatifs;
- la création de nouvelles organisations lorsque les fonds sont attribués pour des nouveaux programmes ou des projets particuliers.

Il est clair qu'il faut coordonner la planification pour assurer la pleine intégration des services de classification des RH en vue d'appuyer ces importantes initiatives de changement. Par exemple, lorsque le CEC et l'équipe PNMOTO ont travaillé en étroite collaboration pour rendre des décisions relatives à la classification, une mobilisation précoce du groupe des RH pendant l'étape de la planification aurait considérablement amélioré leur capacité à terminer le projet en temps voulu et probablement avec une incidence moindre sur l'étape de la mise en oeuvre. Or, au moment de la vérification, aucun exercice portant sur les enseignements retenus n'avait été entrepris. Ce n'est qu'une fois la vérification terminée que l'équipe a été informée du fait qu'un exercice portant sur les enseignements retenus était en cours. Le CEC et la gestion ont tiré des enseignements de l'expérience du PNMOTO et travaillent désormais ensemble plus tôt dans le processus. Par exemple, SSM fait actuellement l'objet d'une importante réorganisation et le CEC travaille avec la gestion pendant les premières étapes de la planification en vue d'établir une structure organisationnelle avant d'entreprendre les activités de classification. RH assure la coprésidence d'un sous-comité des ressources humaines qui œuvre à cette réorganisation à laquelle participent plusieurs membres du personnel de CEC. Il s'agit là d'un pas en avant qui démontre l'intention du CEC d'être plus pertinent du point de vue stratégique et d'affecter ses ressources en fonction des priorités du Ministère.

Les gestionnaires ont l'impression que le personnel du CEC accorde plus d'importance aux décisions relatives à la classification qu'à la conception organisationnelle. L'équipe de vérification a relevé des éléments qui confirment cette situation et attestent d'un certain manque d'ouverture d'esprit lorsqu'il s'agissait de se considérer « l'art du possible »<sup>8</sup>. Les membres de l'équipe sont d'avis que le CEC n'a peut-être pas les compétences et l'expérience nécessaires pour offrir aux gestionnaires un niveau de soutien approprié en matière de conception organisationnelle et pour prodiguer les conseils nécessaires pour obtenir un processus de conception organisationnelle rentable.

### **Recommandation :**

---

<sup>7</sup> SCT Profil de compétences en formation et en apprentissage pour les conseillers en organisation et en classification : <https://www.tbs-sct.gc.ca/gui/comp-fra.asp>

<sup>8</sup> Objectif 2020/Rapport février 2014/Transports Canada: [http://www.gcpedia.gc.ca/wiki/Objectif\\_2020/ChampionsF/Rapport\\_f%C3%A9vrier\\_2014/Transports\\_Canada](http://www.gcpedia.gc.ca/wiki/Objectif_2020/ChampionsF/Rapport_f%C3%A9vrier_2014/Transports_Canada)

2. Le SMA, Services généraux, devrait élaborer une approche systématique à la conception organisationnelle et s'assurer que le personnel chargé de la classification a les compétences et les habilités requises pour appuyer les gestionnaires de façon directe et en temps opportun.

## **Gestion des postes**

*Le Ministère n'a pas défini d'approche systématique pour la gestion des postes.*

### **Risques et répercussions**

*À cause de l'absence d'une approche systématique pour la gestion des postes, il y a un risque que les descriptions de poste soient désuètes. Or, une description de poste qui n'est plus à jour ne reflète pas les fonctions réelles d'un employé et TC court le risque de ne pas remplir les obligations qui lui incombent en vertu des conventions collectives, de la politique et des lignes directrices du SCT. Des descriptions de postes désuètes entravent la capacité d'un gestionnaire d'embaucher la bonne personne pour le poste puisque la description ne fera pas état des bonnes compétences ou habilités requises. Un autre risque est que les employés n'auront pas une bonne compréhension du travail et des attentes en matière de rendement. De plus, avant d'entreprendre le processus de dotation, une mise à jour des descriptions de postes désuètes peut être nécessaire, ce qui peut retarder ce processus.*

La gestion des postes permet une utilisation judicieuse et rentable du personnel pour accomplir le mandat d'une organisation. Une bonne gestion des postes est le fruit d'une organisation et d'une répartition efficaces et justes des tâches parmi le personnel, ce qui est la responsabilité de chaque gestionnaire.

Au gouvernement fédéral, la gestion des postes comprend deux éléments clés : s'assurer que les descriptions de tâches sont à jour et décrivent les fonctions précises des titulaires des postes; supprimer les postes devenus vacants et obsolètes. Il est important que les descriptions de postes soient à jour puisqu'elles servent non seulement à orienter le rendement de l'employé, mais aussi pour la dotation du poste. De plus, les conventions collectives exigent des descriptions de tâches qui indiquent les fonctions réelles d'un employé, y compris les changements qui y ont été apportés au fil du temps. Les employés ont besoin de connaître les tâches qui leur incombent et les attentes liées au travail. Ils ont également le droit de déposer un grief si la description du poste ne correspond pas aux tâches qu'on leur demande d'entreprendre.

Il y a gestion de poste chaque fois qu'un gestionnaire modifie ou crée un nouveau poste dans son organisation. Une bonne gestion des postes est le fruit d'efforts concertés pour organiser et attribuer le travail le plus efficacement possible en vue d'atteindre les objectifs de l'unité. D'après les données du système de demandes de services des ressources humaines (DSRH), en plus des efforts qu'ils déploient pour bien gérer leurs effectifs, il est important qu'ils adoptent une approche plus proactive en ce qui a trait à la gestion des postes. En date du 31 décembre 2013, 58 % des descriptions de postes de TC n'avaient pas fait l'objet d'un examen depuis plus de cinq ans. D'après les RH de TC, la révision et la mise à jour quinquennales des descriptions de poste, lorsqu'il y a lieu, est une pratique exemplaire au sein des groupes fédéraux de professionnels de la classification, et une pratique que le SCT appuie.

En novembre 2013, le CEC a préparé un « Rapport sur la gestion des postes » qui est envoyé à tous les directeurs généraux du Ministère et contient des informations propres aux postes de leurs groupes respectifs. Le but du rapport est de mieux faire connaître la nécessité d'avoir des descriptions de postes à jour, les postes associés à des descriptions génériques, les postes vacants et les postes qui

nécessitent un suivi. Les rapports contiennent des informations utiles, mais n'offre aucune orientation ni aucun appui quant à la façon d'interpréter ces informations. Ils ne précisent pas non plus quels postes devraient être traités en priorité, ni lesquels devraient faire l'objet d'une surveillance ou d'un suivi par le CEC.

Un autre élément important de la gestion des postes est l'utilisation des descriptions de travail génériques. La haute direction des RH n'a établi aucune priorité en ce qui a trait à l'utilisation de descriptions de tâches génériques, pourtant 37 % des descriptions de travail du Ministère sont génériques et les RH sont d'avis que le Ministère devrait cibler un niveau plus élevé (au moins 60 %). Selon Destination 2020, « les ministères et les organismes seront encouragés à adopter des descriptions de travail génériques concises, claires et exactes. Un recours accru aux descriptions de travail génériques peut aider à réduire le temps et les coûts habituellement associés à la création et à la classification sur une base ponctuelle des descriptions de postes. » Les gestionnaires interrogés appuient l'utilisation de descriptions de tâches génériques et reconnaissent les avantages qu'elles offrent pour la dotation et pour leur organisation. Il serait avantageux de fournir des conseils quant à l'utilisation des descriptions de tâches génériques et d'indiquer les postes pour lesquels une telle description devrait être élaborée en priorité puisque cela permettrait de simplifier l'activité de gestion des postes et rendrait les processus de classification et de dotation plus efficaces.

Les gestionnaires sont responsables de la gestion des postes et doivent en rendre compte, mais il est évident pour l'équipe chargée de la vérification qu'ils éprouvent des difficultés à cet égard. Rien n'indique que les gestionnaires se désintéressent de la gestion des postes, ce qui ressort est qu'ils ne savent pas par où commencer ni ce qui doit être fait.

### **Recommandations :**

3. Le SMA, Services généraux, devrait travailler avec les gestionnaires pour évaluer et examiner les descriptions de tâches et établir un ordre de priorité pour celles qui doivent être traitées à court et à moyen terme. Des lignes directrices devraient être élaborées pour favoriser une gestion efficace des postes, en :
  - informant régulièrement la direction des postes vacants et des dates des plus récentes révisions des descriptions du travail;
  - identifiant les possibilités d'élaborer des descriptions de travail génériques;
  - faisant un suivi de la gestion des postes.

### **Rôles et responsabilités**

*Il semble qu'il y a une disparité entre l'appui que donne le CEC et les attentes des gestionnaires. C'est à ces derniers qu'incombe la responsabilité de la conception de leur organisation et de la gestion des postes, pourtant ils ne se sentent pas assez outillés pour assumer cette fonction et se tournent vers le CEC pour obtenir des directives et un appui. Le CEC a pour responsabilité de fournir conseils et appui aux gestionnaires en ce qui a trait à la conception organisationnelle et de s'assurer que la classification des postes est correcte et conforme aux normes du SCT. Il y a des difficultés inhérentes à trouver un équilibre entre le rôle d'intendance de la fonction de classification qui consiste à veiller à la conformité aux normes du gouvernement et le rôle de facilitateur qui est de conseiller et d'appuyer les gestionnaires afin de les aider à atteindre leurs objectifs organisationnels.*

## ***Risques et répercussions***

*L'absence d'une solide compréhension des rôles, des responsabilités et de l'obligation de rendre des comptes peut faire obstacle à une application efficace et en temps utile des processus de dotation, et donc entraver la capacité du Ministère à atteindre ses objectifs.*

Le CEC a pour responsabilité de fournir des conseils spécialisés aux gestionnaires sur la conception organisationnelle et les questions de classification et d'assurer que la valeur relative des postes au sein du Ministère est établie de façon équitable, cohérente et objective conformément et en respectant les normes du gouvernement relatives à la classification. C'est aux gestionnaires qu'il incombe d'organiser le travail, de rédiger les descriptions de travail pour tous les postes qui relèvent d'eux et de s'assurer que les descriptions de travail correspondent bien au travail à accomplir.

Les gestionnaires ont expliqué à l'équipe de vérification qu'ils n'avaient pas le sentiment d'avoir les compétences requises pour consigner comme il se doit le travail effectué par ceux qui travaillent au sein de leur unité organisationnelle. C'est à partir de descriptions précises du travail qu'on peut déterminer le niveau de classification des postes et celles-ci ont aussi une incidence directe sur la structure d'une organisation et des coûts connexes associés à l'exécution du programme.

Lors des entrevues, 71 % des gestionnaires ont exprimé leurs préoccupations suscitées par le fait que le CEC se concentre trop sur le processus et ne s'investit pas assez dans le soutien stratégique et direct pour les aider à satisfaire les exigences opérationnelles de leur service. Cette insatisfaction quant aux conseils du CEC était manifeste surtout en ce qui concerne les questions de classification concernant, entre autres, l'interprétation des politiques de classification, les lignes directrices et les normes, la rédaction des descriptions de travail ainsi que l'utilisation de descriptions de travail génériques. Les commentaires des gestionnaires sur la classification sont en adéquation avec les commentaires exprimés dans le cadre de l'initiative de mobilisation Objectif 2020 qui a permis aux employés de TC, aux gestionnaires et aux cadres supérieurs d'exprimer leurs opinions et de présenter leurs idées sur les principes directeurs de la vision du Greffier en ce qui concerne la fonction publique. Plus particulièrement, les partisans d'Objectif 2020 y voient la possibilité d'établir des processus et des pratiques de gestion des RH plus souples et plus efficaces.

Le CEC se dit préoccupé du manque d'objectivité des gestionnaires dans leur approche à la classification et par le fait que ces derniers se concentrent davantage sur les niveaux de classification que sur le travail du titulaire du poste.

De tous les gestionnaires qui ont participé aux entrevues, 63 % ont suivi une formation sur la classification<sup>9</sup>, toutefois la majorité d'entre eux (88 %) ont jugé qu'elle était insuffisante. Ils ont trouvé que cette formation leur donnait un bon aperçu du sujet, mais ils estiment qu'ils n'ont pas reçu assez d'informations pour les aider à entreprendre une véritable opération d'évaluation. Les gestionnaires

---

<sup>9</sup> *Classification 101*, ce cours en classe de 90 minutes, permet aux gestionnaires d'acquérir une compréhension de base de ce qu'est la classification.

*Atelier sur l'évaluation de la classification*. Il s'agit d'un atelier de deux heures, souvent offert en cours individuel, et qui donne aux gestionnaires une formation leur permettant de siéger aux comités d'évaluation de la classification en tant que membres évaluateurs.

ont expliqué que des formations ciblées périodiques ou des cours de mise à niveau seraient bénéfiques, surtout pendant les périodes de mesures de réorganisation ou de dotation. L'équipe de vérification n'est pas certaine que les RH sont au courant de cette situation étant donné que les cours de formation n'ont pas fait l'objet d'une évaluation et qu'il n'y pas eu de mesure de la satisfaction des clients. Le CEC a remarqué que les gestionnaires manifestaient peu d'intérêt pour la formation sur la classification; plusieurs séances de formation ont été annulées en raison du nombre insuffisant d'inscriptions. Le CEC offre une formation individuelle pour les employés intéressés.

Afin d'alléger le fardeau que représentent les opérations de classification pour les conseillers, et leur permettre de concentrer leurs efforts sur les éléments prioritaires et complexes, certains ministères ont subdélégué aux gestionnaires l'exécution des opérations de classification moins risquées (comme la suppression des postes vacants). Toutefois, cette subdélégation n'est accordée qu'aux gestionnaires qui ont réussi la formation spéciale dans ce domaine. TC n'a pas eu recours à cette approche.

### **Recommandations :**

4. Le SMA, Services généraux, devrait préciser une vision de la fonction de classification qui confirme les RH dans ses rôles de gérance, de conseiller auprès des clients et de facilitateur, et élaborer des principes directeurs démontrant l'engagement des RH à :
  - fournir une aide et des conseils avisés appuyant la conception organisationnelle;
  - mobiliser les clients et leur donner un appui direct;
  - élaborer, pour les gestionnaires, des options viables qui tiennent compte des besoins opérationnels de l'organisation et qui respectent les paramètres des normes de classification.
5. Le SMA, Services généraux, devrait revoir la formation sur la classification qui est actuellement offerte aux gestionnaires afin de mieux l'adapter aux besoins du Ministère. Il faudrait élaborer des modules de formation sur les opérations de classification courantes et non complexes. Le pouvoir de traiter les classifications serait alors délégué aux gestionnaires qui ont suivi cette formation.
6. Le SMA, Services généraux, devrait, à l'occasion de l'exercice annuel de planification opérationnelle intégrée, désigner les gestionnaires pour qui il serait bénéfique de suivre une formation ciblée et/ou d'obtenir de l'aide à cause des changements qu'ils ont prévu apporter à leur organisation.

### **Initiative de modernisation de la classification**

*TC n'a pas de plan d'action pour la mise en œuvre de l'initiative de modernisation de la classification du SCT.*

### **Risques et répercussions**

*N'ayant pas de plan pour la mise en œuvre de l'initiative de modernisation de la classification, TC pourrait ne pas être prêt à mettre en œuvre les décisions du SCT, ce qui pourrait avoir pour résultat que les descriptions du travail de TC ne sont pas conformes aux normes relatives à la classification.*

Le SCT prévoit mettre en œuvre son Initiative de modernisation de la classification en 2017. Les ministères disposeront alors de normes de classification à jour pour certains groupes professionnels (PA, CS, TC/AO/AI). Ce qui devrait avoir pour résultat :

- une classification et des négociations collectives simplifiées;
- une mobilité accrue;
- une meilleure équité et une plus grande uniformité intra et interministérielle;
- à long terme, il faudra moins de conseillers en classification pour la tenue à jour et la classification des postes.

Pour réussir la mise en œuvre de cette initiative du SCT, TC devra examiner et mettre à jour les descriptions de travail et les classifications de tous les postes appartenant à ces catégories professionnelles. Étant donné l'état actuel des descriptions de travail, le CEC pense que cela prendra plusieurs mois et qu'il faudra une vaste consultation auprès des gestionnaires et des employés. En septembre 2012, un plan de mise en œuvre avait été présenté au Comité de la haute direction du Ministère (CGX) qui ne l'avait pas approuvé, mais qui avait demandé qu'un comité directeur soit établi et que d'autres options soient envisagées. Ainsi, le Comité directeur sur la modernisation de la classification de TC a été établi en automne 2012. En dépit du fait que les membres du comité estimaient qu'en aidant le CEC à planifier et à fixer des priorités, ils apportaient une contribution positive, le Comité a été dissous quelques mois plus tard. Il n'y a pas de compte rendu de décision du Comité national de développement des ressources humaines expliquant la raison de cette dissolution. Aucun autre travail n'a été entrepris dans le cadre de l'Initiative de modernisation de la classification et, en date d'avril 2014, les RH n'avaient pas présenté d'autre plan au CGX.

**Recommandation :**

7. Le SMA, Services généraux, devrait veiller à ce qu'un plan d'action ciblé soit élaboré et mise en œuvre afin que le Ministère soit en position de réussir sa transition à l'Initiative de modernisation de la classification.

## 2.2 CONSTATATIONS OPÉRATIONNELLES

### Mesures du rendement

*Le CEC dispose de normes de service approuvées pour surveiller ses activités et produire des rapports. Toutefois, ces normes de service se limitent aux indicateurs de rendement utilisés pour la mesure des délais d'exécution.*

### ***Risques et répercussions***

*En se basant uniquement sur les délais d'exécution pour mesurer son rendement, le CEC ignore des informations essentielles concernant l'atteinte de ses objectifs, si son niveau de productivité est acceptable et s'il répond aux attentes de ses clients et aux exigences du SCT.*

En ce qui a trait à la mesure du rendement, le cadre de surveillance de la classification du SCT prescrit une évaluation non seulement des délais d'exécution, mais aussi de la satisfaction des clients, de la résolution de conflit et du niveau de productivité.

Le CEC a établi des normes de services pour mesurer les délais d'exécution pour certains types précis d'opérations de classification. Toutefois, ces normes de service n'offrent aucun moyen de mesurer comment le CEC gère les différends ou si ses clients sont satisfaits des services reçus. Bien que ces activités soient subjectives de nature et difficiles à mesurer en fonction de simples normes, il est possible d'obtenir de la rétroaction des clients en effectuant des sondages auprès de ces derniers. D'autres unités de la direction des RH utilisent cette approche. Planification et rapports ministériels a mené des sondages internes sur la satisfaction des clients à l'égard des services en 2011-2012 et en 2012-2013. Le CEC n'était pas d'accord avec l'énoncé des questions du sondage qui portaient sur les services de classification et donc n'a pas tenu compte des résultats. De plus, les résultats des deux sondages portant sur la classification ne peuvent pas être comparés étant donné que lors du sondage de 2012-2013, les services de classification pour les cadres avaient été évalués séparément des autres services de classification, ce qui n'avait pas été le cas lors du sondage de 2011-2012. Un solide cadre de mesure de rendement permettrait au CEC d'améliorer de façon continue ses processus et son service à la clientèle. D'après les discussions que nous avons eues avec le CEC, l'équipe de vérification comprend que, en date du présent rapport, une révision des normes de service est en cours dans le but d'accroître les mesures du rendement. L'équipe de vérification n'a pas pu examiner l'ébauche des nouvelles mesures du rendement, celle-ci n'étant pas disponible.

L'équipe de vérification n'a pu confirmer que le CEC respectait les normes relatives aux délais d'exécution à cause du manque de cohérence dans l'application des procédures opérationnelles. De plus, le processus utilisé pour faire le suivi du temps associé à ces normes est inefficace. D'après l'échantillon de dossiers examinés, il est évident que les gestionnaires n'ont pas toujours remis à temps la documentation nécessaire au conseiller en classification, ce qui a causé des retards dans l'opération de classification. Dans bien des cas, les demandes de classification ont dû être retournées aux gestionnaires parce l'information était incomplète ou parce qu'il manquait une signature. Il est arrivé que CEC attende des semaines avant de recevoir des gestionnaires l'information demandée. D'après les entrevues que nous avons eues avec les gestionnaires, il est évident que la plupart d'entre eux ne savaient pas quelle information ils devaient fournir. L'équipe de vérification n'a pas pu calculer les délais d'exécution réels à cause du fait que les conseillers en classification ne classaient pas systématiquement les dossiers dans « en attente » pendant qu'ils attendaient l'information des gestionnaires. Le CEC pourrait aider à recenser les possibilités de rationaliser le processus en faisant un suivi de l'ensemble du processus, y compris les délais d'exécution des gestionnaires.

### **Recommandation :**

8. Le SMA, Services généraux devrait s'assurer que les normes de service soient révisées afin que l'évaluation porte sur tous les aspects du rendement liés à la fonction de classification et que les résultats soient communiqués régulièrement à la haute direction.

**Surveillance**

*Le programme de surveillance de la classification de TC n'a pas été officialisé ni approuvé par le Comité national de gestion des ressources humaines (CNGRH) pour assurer que toutes les exigences de la Politique relative aux systèmes de classification et à la délégation de pouvoirs sont satisfaites.*

**Risques et répercussions**

*Sans un cadre de surveillance axé sur les risques, TC n'a aucune garantie que les opérations de classification à risques élevés sont identifiées et traitées en temps opportun et n'aura pas non plus l'information nécessaire pour améliorer le processus de façon continue.*

Le SCT exige des administrateurs généraux qu'ils s'assurent qu'un programme de surveillance de la classification est en place dans leur organisation. Cette exigence a pour but de s'assurer que les opérations de classification respectent les exigences du SCT et que les contrôles fonctionnent de façon efficace. TC n'a pas de tel programme en place, mais est en train d'en élaborer un qui devrait être terminé vers la fin de juin 2014<sup>10</sup>.

Malgré l'absence d'un programme de surveillance officiel, le CEC a mené quatre exercices de surveillance pendant la période couverte par l'évaluation. La haute direction des RH étudie actuellement les résultats de ces exercices et a informé l'équipe de vérification qu'un plan d'action était en cours d'élaboration pour traiter les problèmes soulevés. Rien n'indique que le choix des secteurs à surveiller est basé sur une analyse ou sur une évaluation des risques.

**Recommandation :**

9. Le SMA, Services généraux, devrait élaborer un programme de surveillance de la classification axé sur les risques et qui comprendrait une évaluation des risques, un plan de surveillance approuvé, un processus d'élaboration de rapports pour informer la haute direction des résultats, ainsi qu'un processus permettant de faire le suivi des mesures correctives.

**Production de rapports**

*L'utilisation de deux systèmes pour faire le suivi des normes relatives aux services de classification donne lieu à des rapports inexacts et à un dédoublement des efforts du personnel.*

**Risques et répercussions**

*Des informations erronées risquent d'être utilisées dans les rapports sur les normes de rendement et lors des prises de décisions. Il y a également un risque que le maintien de deux systèmes pour le suivi des opérations de classification ne soit pas une utilisation efficace du temps du personnel de CEC.*

Les gestionnaires utilisent le système de demande de service en ressources humaines (DSRH) pour demander et assurer le suivi de plusieurs mesures en matière de RH, dont les opérations de classification. Le système fournit également des informations que le CEC utilise pour préparer des rapports. Toutefois, le système DSRH ne fournissant pas toutes les informations requises pour faire le suivi des activités quotidiennes, y compris les normes de services, le CEC a créé son propre tableur Excel. Le CEC produit ainsi régulièrement des rapports sur le respect des normes de service, mais les deux systèmes présentent des anomalies dans la façon de calculer les dates pour les délais d'exécution.

---

<sup>10</sup> Aucune ébauche n'était disponible pour que l'équipe de vérification puisse l'examiner.

L'équipe de vérification a examiné les dossiers sur les postes et a confirmé que le dédoublement de l'enregistrement des informations dans deux systèmes générait des erreurs. Les conseillers en classification ont confirmé que la saisie de données dans deux systèmes était une façon inefficace de procéder qui faisait perdre du temps au personnel.

Le gouvernement du Canada envisage de mettre en œuvre un système pour les ressources humaines dans tous les ministères et a demandé à ces derniers de ne pas apporter de changements majeurs aux systèmes actuels, y compris le DSRH, avant qu'une décision officielle soit prise concernant un système intégré pour les ressources humaines. La direction des RH a pris l'engagement d'examiner l'étendue des changements qui faudra apporter pour éliminer tout dédoublement tout en tenant compte des besoins du CEC en matière de gestion opérationnelle.

### **Recommandation :**

10. Le SMA, Services généraux, devrait instaurer des mesures de contrôle pour assurer que les rapports sur le rendement en matière de classification sont exacts et efficaces.

### **Documentation des dossiers**

*La plupart des dossiers de classification contenaient les documents obligatoires et les approbations requises, mais dans quelques dossiers, il manquait certains documents.*

### **Risques et répercussions**

*L'absence d'une justification documentée dans le dossier pose le risque de perdre la continuité du dossier et la possibilité pour les vérificateurs et les examinateurs externes de justifier les décisions.*

Des 203 dossiers classés sous « examen et mise à jour » qui ont été vérifiés, 39 ne contenaient pas tous les documents qui, d'après la liste de contrôle des dossiers de vérification du CEC, sont exigés. Le CEC a examiné 39 dossiers et a confirmé qu'il manquait des documents, mais qu'à l'exception de deux des dossiers, il ne s'agissait pas de documents essentiels pour appuyer la décision relative à la classification. Devant le fait qu'il manque des documents qui pourtant figurent sur la liste de contrôle du CEC comme étant requis, on peut se demander pourquoi le CEC a besoin de plus d'information que nécessaire pour justifier les décisions relatives à la classification. Le CEC a indiqué qu'à l'occasion de l'exercice du PNMOTO, les exigences relatives à certains documents avaient été adaptées afin de pouvoir respecter l'engagement de rendre des décisions relatives à la classification en temps opportun parce que, selon le CEC, l'absence de ces documents ne constituait pas un risque supplémentaire. L'équipe de vérification est d'avis que les dossiers devraient être cohérents et contenir l'intégralité de l'historique d'un poste donné.

### **Recommandation :**

11. Le SMA, Services généraux, devrait mettre la liste de contrôle actuelle à jour pour qu'elle n'indique que les documents requis pour appuyer les décisions, et envisager d'utiliser un aide-mémoire en format électronique qui pourrait contenir des hyperliens vers les documents pour en faciliter l'accès.

### 3.0 CONCLUSIONS

La vérification avait pour but d'évaluer l'efficacité et l'efficience du programme de classification de Transports Canada, notamment des politiques, des procédures et des pratiques.

En dépit du fait que le CEC respecte les exigences des politiques du SCT et suit les procédures connexes, nous avons conclu qu'il devait se moderniser et évoluer pour devenir un élément habilitant essentiel et être en harmonie avec l'objectif plus large des réformes actuellement en cours dans l'ensemble du gouvernement.

Pour rester pertinent, novateur et s'améliorer de façon continue, il faudra aligner davantage les besoins en matière de planification et d'intégration de la fonction avec les priorités du Ministère. Il faudra également adopter des processus plus maniables, se concentrer sur la formulation de conseils stratégiques et opportuns pour appuyer les gestionnaires, faire preuve de souplesse dans la conception organisationnelle et progresser dans l'application des mesures du rendement, la préparation des rapports et la surveillance. Le déploiement de tels efforts de la part de l'organisation de classification donnera au Ministère un meilleur appui pour atteindre ses objectifs.

## 4.0 RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

N°	RECOMMANDATIONS	PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ	DATE DE RÉALISATION PRÉVUE
1.	<p>Le SMA, Services généraux, devrait :</p> <p>s'assurer que la planification de la classification fait partie intégrante du processus intégré de planification des activités du Ministère et que les priorités et les ressources des plans opérationnels en matière de RH, y compris ceux du CEC, sont harmonisées de manière à appuyer les priorités du Ministère.</p>	<p>a) Mettre à jour les informations concernant la classification et la conception organisationnelle contenues dans le Guide de planification des ressources humaines du Plan d'activités intégré. L'objectif est d'adapter les documents d'orientation destinés aux gestionnaires de programmes et aux planificateurs de RS afin d'inclure des informations plus précises concernant les activités de classification prévues dans la partie du Plan d'activités intégré portant sur les RH : conception organisationnelle, changements des rapports hiérarchiques, examen et mise à jour des descriptions de travail, création de nouveau poste, et gestion des postes.</p> <p>b) Offrir des séances de sensibilisation aux planificateurs des RS, aux gestionnaires des programmes et aux conseillers en RH sur l'utilisation du guide, afin de les aider à mieux comprendre la planification des changements organisationnels, les besoins de classification et les incidences de ces éléments sur l'établissement des priorités et les exigences en matière de ressources.</p> <p>c) Se basant sur les informations recueillies dans le cadre du processus intégré de planification des activités, le</p>	<p>a) À temps pour le début du nouveau cycle de PAI, (31 août 2014)</p> <p>b) 31 Oct 2014</p> <p>c) 31 décembre 2014,</p>

N°	RECOMMANDATIONS	PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ	DATE DE RÉALISATION PRÉVUE
	Le SMA, Services généraux, devrait :	CEC élaborera un plan ministériel pour les projets de conception organisationnelle et les activités de classification en fonction des activités de programme (et des unités organisationnelles, le cas échéant). Ce plan ministériel sera utilisé pour valider l'établissement des priorités auprès des gestionnaires responsables du programme/SMA, les DGR, ainsi que les exigences en matière de ressources auprès du DG, Ressources humaines et du SMA, SG.	avec mises à jour deux fois par ans
2.	élaborer une approche systématique à la conception organisationnelle et s'assurer que le personnel chargé de la classification a les compétences et les habilités requises pour appuyer les gestionnaires de façon directe et en temps opportun.	<p>a) Une trousse d'outils indiquant les étapes à suivre et destinée aux gestionnaires de programmes et aux conseillers en classification afin de rendre plus facile l'analyse de la portée et des répercussions des changements organisationnels et les orienter tout au long du processus de changement. La trousse sera affichée sur le site Intranet de TC et remise aux gestionnaires de programmes qui entreprennent des projets de conception organisationnelle.</p> <p>b) Les agents de classification accrédités de TC reçoivent déjà une formation sur les principes de base de la conception organisationnelle dans le cadre du programme d'accréditation. En plus de la création d'une trousse d'outils, et afin d'encourager une approche systématique et l'application de méthodes rigoureuses à la prestation des services de conception organisationnelle et d'appui, tous les agents de classification devront suivre un cours de 3 jours sur les méthodes de conception organisationnelle et les outils</p>	<p>a) 30 octobre 2014</p> <p>b) 30 juin 2014 et par la suite</p>

N°	RECOMMANDATIONS	PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ	DATE DE RÉALISATION PRÉVUE
	Le SMA, Services généraux, devrait :	<p>pratiques qu'offre l'université Queens (10 des 12 conseillers suivront le cours du 10 au 12 juin 2014. À l'avenir, les stagiaires en classification et/ou les nouveaux membres du personnel qui se joindront à l'équipe de TC suivront également ce cours).</p> <p>c) La haute direction des RH aidera les conseillers en classification à appliquer la méthode et les outils appropriés. Les conseillers devront participer à un processus de perfectionnement continu en vue d'améliorer et leurs compétences et leurs habiletés dans ce domaine.</p>	c) 30 octobre 2014
3.	<p>travailler avec les gestionnaires pour évaluer et examiner les descriptions de tâches et établir un ordre de priorité pour celles qui doivent être traitées à court et à moyen terme. Des lignes directrices devraient être élaborées pour favoriser une gestion efficace des postes, en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• informant régulièrement la direction des postes vacants et des dates des plus récentes révisions des descriptions du travail;</li> <li>• identifiant les possibilités d'élaborer des descriptions de</li> </ul>	<p>a) Le CEC procédera à la révision et à l'amélioration de son dernier « Rapport sur la gestion des postes » afin d'y inclure des informations sur les postes vacants, les dates des dernières révisions des descriptions du travail et une analyse faisant état des défis, des risques et des possibilités d'élaborer des descriptions de travail génériques.</p> <p>b) Ce rapport amélioré sur la gestion des postes sera remis deux fois par an aux gestionnaires responsables de programmes /aux directeurs de programmes et aux cadres supérieurs régionaux. La remise du rapport sera suivie d'une rencontre de la haute direction des RH, du personnel et du gestionnaire de la classification pour discuter des priorités et des plans d'action. Le CEC tiendra compte des informations résultant de ces rencontres lors de l'élaboration de son plan de travail.</p>	a et b) Examen initial par les cadres responsables des AP/ directeurs de programmes et cadres supérieurs régionaux d'ici le 30 septembre 2014; puis deux fois par an.

N°	RECOMMANDATIONS	PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ	DATE DE RÉALISATION PRÉVUE
	<p>Le SMA, Services généraux, devrait :</p> <p>travail génériques;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• faisant un suivi de la gestion des postes.</li> </ul>	<p>c) Mise à jour des lignes directrices relatives à la rédaction des descriptions de travail génériques et uniques afin de tenir compte des besoins des gestionnaires et des pratiques exemplaires de la fonction publique.</p>	<p>c) 30 nov. 2014</p>
4.	<p>définir une vision de la fonction de classification qui confirme les RH dans ses rôles de gérance, de conseiller auprès des clients et de facilitateur, et élaborer des principes directeurs démontrant l'engagement des RH à :</p> <p>a) fournir une aide et des conseils avisés appuyant la conception organisationnelle;</p> <p>b) mobiliser les clients et leur donner un appui direct;</p> <p>c) élaborer, pour les gestionnaires, des options viables qui tiennent compte des besoins opérationnels de l'organisation et qui respectent les paramètres des normes de classification.</p>	<p>a) Engager le dialogue avec le personnel des RH et les gestionnaires clients pour définir et formuler un énoncé de mission applicable aux fonctions de classification.</p> <p>b) Pour le prochain cycle de gestion du rendement, élaborer des objectifs de rendement normalisés et harmonisés avec l'énoncé de mission pour la direction et le personnel du CEC.</p> <p>c) Soumettre l'énoncé de vision mis à jour à l'approbation du CGX; une fois approuvé, l'énoncé sera affiché sur le site Web de TC.</p>	<p>a) 15 janvier 2015</p> <p>b) 31 janvier 2015 (prochain cycle de GRE)</p> <p>c) 31 janvier 2015</p>
5.	<p>revoir la formation sur la classification qui est actuellement</p>	<p>a) Entreprendre une révision de la formation sur la classification destinée aux gestionnaires. La formation</p>	<p>a) 31 mars 2015</p>

N°	RECOMMANDATIONS	PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ	DATE DE RÉALISATION PRÉVUE
	<p>Le SMA, Services généraux, devrait :</p> <p><b>offerte aux gestionnaires afin de mieux l'adapter aux besoins du Ministère. Il faudrait élaborer des modules de formation sur les opérations de classification courantes et non complexes. Le pouvoir de traiter les classifications serait alors délégué aux gestionnaires qui ont suivi cette formation.</b></p>	<p>sera basée sur une analyse des besoins des gestionnaires de TC et tiendra compte des pratiques exemplaires de la fonction publique et des mises à jour du Programme d'études de l'École de la fonction publique du Canada pour les gestionnaires. L'élaboration des options pour la formation des gestionnaires sur la classification qui seront examinées par le CGX sera fondée sur les résultats de cette révision.</p> <p>b) Examiner les pratiques exemplaires et les leçons retenues concernant la délégation des pouvoirs de classification dans d'autres ministères du gouvernement; analyser comment les appliquer à TC de manière à faire ressortir la façon la plus efficace et la plus efficiente d'accomplir ces activités tout en tenant compte des contraintes et de l'intégrité des données des systèmes des RH.</p> <p>c) Présenter aux GCX des options concernant la formation et la possibilité de délégation de pouvoirs en matière de classification afin qu'il les examine.</p>	<p>b) 31 mars 2015</p> <p>c) mai 2015</p>
6.	<p>à l'occasion de l'exercice annuel de planification opérationnelle intégrée, désigner les gestionnaires pour qui il serait bénéfique de suivre une formation ciblée et/ou d'obtenir de l'aide à cause des</p>	<p>On identifiera les gestionnaires qui ont des changements prévus au sein de leur organisation pour leur offrir une formation ciblée et/ou de l'aide en matière de conception organisationnelle, et ce, par divers moyens, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le processus du PAI;</li> <li>- une interaction continue avec le client;</li> </ul>	<p>Prochain cycle de planification intégrée des activités (PAI) (31 octobre 2014) et</p>

N°	RECOMMANDATIONS	PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ	DATE DE RÉALISATION PRÉVUE
	Le SMA, Services généraux, devrait :		
7.	changerements qu'ils ont prévu apporter à leur organisation. veiller à ce qu'un plan d'action ciblé soit élaboré et mis en œuvre afin que le Ministère soit en position de réussir sa transition à l'Initiative de modernisation de la classification..	- l'utilisation d'un outil de diagnostic de la liste de contrôle des conseillers en classification (voir 2a ci-dessus)  Le plan d'un Projet de modernisation de la classification sera élaboré et soumis à l'approbation du CGX et comprendra : - la gouvernance et les principes directeurs - une analyse de la situation actuelle, des possibilités, des défis et des risques; - une évaluation du plan d'action pour les descriptions de travail génériques; - les principales échéances.	par la suite.  31 décembre 2014
8.	s'assurer que les normes de service soient révisées afin que l'évaluation porte sur tous les aspects du rendement liés à la fonction de classification et que les résultats soient communiqués régulièrement à la haute direction.	Lors de l'élaboration du Cadre de surveillance de la classification (Recommandation n° 9), les normes de services actuellement en vigueur seront révisées afin d'assurer que la prestation ponctuelle des services et la satisfaction des clients sont mesurées avec précision et font l'objet de rapports; confirmation des résultats de l'examen auprès des gestionnaires clients; rapport trimestriel sur les normes de services révisées remis au Conseil de gestion des Services internes (CGSI).	31 mars 2015 La révision des normes et la production de rapports commenceront au début de l'exercice de 2015-2016.
9.	élaborer un programme de surveillance de la classification axé sur les risques et qui comprendrait une évaluation des risques, un plan de surveillance approuvé, un	a) Un Cadre de surveillance de la classification sera élaboré afin d'assurer que tous les aspects du rendement en matière de classification seront évalués et mesurés et que la haute direction sera informée des résultats et des mesures correctives. Ce cadre	30 novembre 2014

N°	RECOMMANDATIONS	PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ	DATE DE RÉALISATION PRÉVUE
	<p>Le SMA, Services généraux, devrait :</p> <p>processus d'élaboration de rapports pour informer la haute direction des résultats, ainsi qu'un processus permettant de faire le suivi des mesures correctives.</p>	<p>comprendra :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un outil d'évaluation des risques;</li> <li>• des critères de surveillance;</li> <li>• des mesures et des indicateurs du rendement, incluant les normes de services et un sondage sur la satisfaction des clients;</li> <li>• un processus d'établissement de rapports et les échéances;</li> <li>• un processus de suivi pour surveiller l'application des mesures correctives.</li> </ul> <p>b) Mobiliser les gestionnaires clients lors de l'élaboration pour discuter de la révision des normes de services et des attentes en matière de rapports.</p>	
10.	<p>instaurer des mesures de contrôle pour assurer que les rapports sur le rendement en matière de classification sont exacts et efficaces.</p>	<p>Voir la recommandation n° 9 ci-dessus.</p>	<p>31 mars 2015</p>
11.	<p>mettre la liste de contrôle actuelle à jour pour qu'elle n'indique que les documents requis pour appuyer les décisions, et envisager d'utiliser un aide-mémoire en format électronique qui pourrait contenir des hyperliens vers les documents pour en faciliter l'accès</p>	<p>a) La liste de contrôle en format électronique a été révisée afin d'assurer que seuls les documents requis pour appuyer la décision de classification y figurent.</p> <p>b) Examiner les possibilités d'insérer des hyperliens permettant d'accéder aux documents d'appui des dossiers de classification électroniques.</p>	<p>a) 24 juin 2014</p> <p>b) 30 juin 2014</p>

