



Rapport final

Vérification de la classification
12 juin 2015

Bureau de la vérification et de l'évaluation



Table des matières

POINTS SAILLANTS	i
INTRODUCTION	1
OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION.....	2
ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ.....	4
OBSERVATIONS	4
STRUCTURE DE RESPONSABILISATION	4
PROGRAMME DE FORMATION.....	7
ACTIVITÉS DE CLASSIFICATION	11
SURVEILLANCE ET RAPPORTS	14
CONCLUSION.....	16
RÉPONSE DE LA GESTION	17
RECOMMANDATIONS ET PLAN D’ACTION DE LA GESTION	17
À PROPOS DE LA VÉRIFICATION	21

Points saillants

- i. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) joue un rôle important dans les activités quotidiennes du gouvernement du Canada. Il est le gestionnaire de biens immobiliers, principal banquier, comptable, acheteur central, spécialiste des questions linguistiques et instrument d'accès aux services du gouvernement. Le Ministère s'efforce de fournir des services de grande qualité aux organismes fédéraux pour les aider à offrir leurs programmes et leurs services à la population canadienne. En date du 31 décembre 2013, TPSGC comptait 16 728 postes associés à la prestation de ses services aux autres organismes fédéraux. Compte tenu de la taille du Ministère et des services fournis aux autres ministères et organismes, la manière dont les ressources humaines sont gérées est essentielle à l'atteinte des objectifs organisationnels.
- ii. La classification est la pierre angulaire des disciplines des ressources humaines, comme la rémunération, la dotation et les relations de travail. Elle détermine la valeur relative de tous les travaux effectués à la fonction publique et peut avoir une incidence sur le coût des activités d'une organisation. La classification est un système conçu pour assurer l'équité, l'uniformité et l'efficacité de la rémunération des employés et constitue un lien important avec la structure des unités de négociation. Un système de gestion de la classification efficace aide une organisation à attirer des employés compétents, à améliorer le moral des effectifs et peut avoir des effets multiples sur le reste de la gestion des ressources humaines.
- iii. Le sous-ministre s'est vu confier par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) le pouvoir et la responsabilité de classer les postes. Il se doit aussi de gérer son système de classification et en assurer l'intégrité. Par l'intermédiaire de l'*Instrument de délégation des pouvoirs en matière de ressources humaines* de TPSGC, les pouvoirs en matière de classification sont délégués aux conseillers en ressources humaines ayant obtenu leur accréditation en classification et travaillant pour la Direction générale des ressources humaines (DGRH). À TPSGC, les gestionnaires des opérations n'ont aucun pouvoir délégué en matière de classification, mais ils jouent un rôle important dans la fonction de classification en s'assurant que leur structure organisationnelle et les obligations de leurs employés sont conçues et affectées de manière efficace, dans le respect du budget et que les descriptions de travail des employés soient à jour et exactes.
- iv. L'objectif de la vérification consistait à déterminer si les éléments clés d'un cadre de responsabilisation de gestion sont en place pour la fonction de classification à TPSGC. Cette vérification était axée sur les activités de classification réalisées durant la période allant du 1^{er} avril 2010 au 31 décembre 2013 pour les postes autres que ceux de direction.
- v. À TPSGC, la structure organisationnelle actuelle de la DGRH prévoit une séparation entre les tâches liées à l'élaboration des politiques et des procédures (Direction de la

Vérification de la classification Rapport final

classification ministérielle) et les tâches liées aux activités de classification (Direction de la conception organisationnelle et de la classification opérationnelle). Comme la Direction de la classification ministérielle est également responsable de la surveillance, cette séparation permet également d'assurer que la surveillance est menée de manière impartiale et indépendante. Nous avons constaté que les communications entre les deux directions doivent s'améliorer pour renforcer la synergie et la coordination dans la fonction de classification afin de pouvoir profiter pleinement de cette séparation des tâches.

- vi. La responsabilité partagée de la classification entre les conseillers en ressources humaines et les gestionnaires des opérations pose également certains problèmes. À TPSGC, les conseillers en ressources humaines sont responsables de l'intégrité du système de classification ministériel, tandis qu'ils partagent avec les gestionnaires des opérations les responsabilités visant à s'acquitter de cette obligation. Il incombe au gestionnaire des opérations de s'assurer que les descriptions de travail des postes qu'il gère sont exactes et à jour. Cependant, l'intégrité du système de classification dépend de l'exactitude et de la tenue à jour des descriptions de travail. Nous avons déterminé que la DGRH doit prendre davantage d'initiatives dans la gestion de la relation avec les gestionnaires des opérations, afin de les aider à s'acquitter de leurs responsabilités.
- vii. Il est important que les décisions de classification respectent les politiques et les lignes directrices régissant le système de classification. Nous avons conclu que le système de classification pourrait être renforcé en améliorant la conception et la gestion du programme d'accréditation des conseillers en ressources humaines et en développant des procédures opérationnelles officielles pour la classification. L'élaboration de plans d'action pour corriger les lacunes ciblées durant le processus de surveillance ainsi qu'un suivi de la correction de ces lacunes contribueraient également à l'amélioration continue du système de classification.
- viii. Les descriptions de travail constituent le fondement des systèmes de classification, car il s'agit de la base en fonction de laquelle un poste est classifié dans un certain groupe et niveau. Nous avons conclu que la gestion des descriptions de travail pourrait être améliorée en perfectionnant la formation des gestionnaires des opérations et en confirmant la tenue à jour et l'exactitude continues des descriptions de travail par la surveillance régulière et le suivi des descriptions de travail désuètes.
- ix. Dans l'ensemble, nous avons cerné les lacunes associées aux éléments sélectionnés du cadre de responsabilisation de gestion relatifs à la fonction de classification de TPSGC. Des améliorations doivent être apportées afin de s'assurer que la fonction de classification appuie l'atteinte des objectifs de TPSGC.

Réponse de la gestion

Nous avons eu l'occasion d'examiner le rapport de la dirigeante principale de la vérification et de l'évaluation et nous sommes en accord avec les conclusions et les recommandations de ce rapport. Nous avons développé un plan d'action de la gestion pour donner suite à ces recommandations et certaines mesures correctives ont déjà été mises en œuvre.

Recommandations et plan d'action de la gestion

Recommandation 1 : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des ressources humaines devrait renforcer la structure de responsabilisation pour la fonction de classification.

Plan d'action de la gestion 1.1 : Examiner le mandat et le cadre de gouvernance pour la fonction de classification.

Plan d'action de la gestion 1.2 : Entreprendre l'examen de l'instrument de délégation en matière de ressources humaines afin de préciser les responsabilités de tous les intervenants.

Plan d'action de la gestion 1.3 : Organiser des réunions régulières avec les intervenants en classification pour se pencher sur des questions horizontales et des initiatives ayant une forte incidence.

Plan d'action de la gestion 1.4 : Tenir des séances de consultations spéciales, au besoin.

Recommandation 2 : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des ressources humaines devrait améliorer le programme d'accréditation en classification afin de veiller à ce que les objectifs escomptés soient atteints et que tous les conseillers en ressources humaines obtiennent l'accréditation adéquate.

Plan d'action de la gestion 2.1 : Améliorer la conception et la gestion du programme d'accréditation de façon à ce que les exigences, les rôles et les responsabilités relatifs à l'accréditation en classification soient clairement définis et conformes aux compétences et descriptions de travail génériques pour le groupe Gestion personnel (PE).

Plan d'action de la gestion 2.2 : S'assurer que les stagiaires ont un plan d'encadrement et de perfectionnement personnel conforme au programme d'accréditation afin de veiller à ce que l'accréditation soit obtenue dans les délais prévus.

Vérification de la classification Rapport final

Plan d'action de la gestion 2.3 : Organiser des réunions régulières avec les intervenants en classification pour discuter des exigences du programme et du perfectionnement des stagiaires.

Recommandation 3 : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des ressources humaines devrait améliorer le soutien aux gestionnaires opérationnels pour veiller à ce qu'ils soient en mesure de s'acquitter de leurs responsabilités en matière de classification.

Plan d'action de la gestion 3.1 : Examiner la stratégie de formation des gestionnaires opérationnels, notamment le programme d'apprentissage, la démarche, le calendrier et le plan de communication.

Plan d'action de la gestion 3.2 : Participer activement au groupe de travail du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, de l'École de la fonction publique du Canada (BDPRH-EFPC), concernant la mise en œuvre d'un cours sur la classification gratuit, allégé, en ligne, à rythme libre, juste à temps et obligatoire à l'intention des gestionnaires.

Plan d'action de la gestion 3.3 : Un nouveau module et un examen du BDPRH-EFPC seront ajoutés à la formation sur la délégation des pouvoirs afin de soutenir les gestionnaires opérationnels dans l'exercice efficace de leurs responsabilités en matière de classification.

Plan d'action de la gestion 3.4 : Développer un mécanisme pour mesurer le niveau de présence et mesurer la satisfaction/valeur de la formation sur la classification.

Recommandation 4 : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des ressources humaines devrait mettre en œuvre des procédures officielles pour s'assurer que les décisions de classification sont conformes aux politiques pertinentes et qu'elles sont appuyées par une documentation suffisante.

Plan d'action de la gestion 4.1 : Adopter le Processus opérationnel commun des ressources humaines (POCRH) interministériel lié à la gestion des emplois et des postes afin de normaliser la prestation des services de classification.

Plan d'action de la gestion 4.2 : Collaborer avec le BDPRH pour examiner le POCRH à la suite de la mise en œuvre de Mes RHGC.

Plan d'action de la gestion 4.3 : Développer des procédures opérationnelles relatives à la classification comme des gabarits (p. ex. des notes au dossier), des guides (p. ex. sur la conception organisationnelle et l'administration du répertoire des descriptions de travail) et des directives (p. ex. la résolution des impasses).

Plan d'action de la gestion 4.4 : Examiner les normes de service en matière de classification et adopter des outils de suivi.

Vérification de la classification Rapport final

Plan d'action de la gestion 4.5 : Émettre des bulletins, des pratiques exemplaires et des bulletins d'information sur la classification pour communiquer l'information et assurer la prestation de conseils et services uniformes.

Plan d'action de la gestion 4.6 : Développer un cadre et des outils pour veiller à ce que les activités d'assurance de la qualité, y compris l'échantillonnage de dossiers et l'application des leçons apprises, permettent d'améliorer la qualité des décisions et la documentation des dossiers de classification.

Recommandation 5 : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des ressources humaines devrait établir un cadre de contrôle pour assurer l'exactitude, la tenue à jour et la qualité des descriptions de travail ministérielles.

Plan d'action de la gestion 5.1 : Mettre en place des indicateurs pour mesurer le pourcentage de descriptions de travail désuètes.

Plan d'action de la gestion 5.2 : Développer des rapports automatisés pour signaler les descriptions de travail désuètes, informer les intervenants qu'ils doivent examiner et mettre à jour les descriptions de travail en conséquence et cerner les possibilités d'améliorer l'efficacité.

Plan d'action de la gestion 5.3 : Établir un calendrier pour l'examen des descriptions de travail conformément aux plans d'action de ressourcement, indiquant les postes à combler pour le prochain exercice.

Plan d'action de la gestion 5.4 : Établir un protocole pour assurer la qualité, l'exactitude et la tenue à jour des descriptions de travail dans le répertoire des descriptions de travail.

Plan d'action de la gestion 5.5 : Développer un mécanisme pour le regroupement des décisions en matière de classification et le contrôle des descriptions de travail uniques.

Recommandation 6 : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des ressources humaines devrait établir un mécanisme pour résoudre les problèmes ciblés dans les rapports sur le rendement en matière de classification.

Plan d'action de la gestion 6.1 : Établir un cadre de surveillance officiel partagé par tous les intervenants.

Plan d'action de la gestion 6.2 : Consigner et communiquer les constatations et donner l'occasion de valider les résultats.

Vérification de la classification Rapport final

Plan d'action de la gestion 6.3 : Développer des plans d'action particuliers pour corriger les lacunes décelées dans le processus de surveillance et assurer le suivi quant à leur mise en œuvre.

Plan d'action de la gestion 6.4 : Inclure un objectif obligatoire à l'égard de la résolution des anomalies décelées dans le processus de surveillance des évaluations du rendement du personnel responsable des opérations de classification.

Introduction

1. Cette mission figurait dans le Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques de 2013-2018 de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).
2. TPSGC joue un rôle important dans les activités quotidiennes du gouvernement du Canada. Il est le gestionnaire de biens immobiliers, principal banquier, comptable, acheteur central, spécialiste des questions linguistiques et instrument d'accès aux services du gouvernement. En date du 31 décembre 2013, TPSGC comptait 16 728 postes. Le Ministère est principalement composé de postes classifiés dans les groupes Services administratifs (AS), Commis aux écritures et règlements (CR), Achats et approvisionnements (PG) et Traduction (TR). Compte tenu de la taille du Ministère et des services fournis aux organisations du gouvernement, la manière dont les ressources humaines sont gérées est essentielle à l'atteinte des objectifs organisationnels.
3. La classification est la pierre angulaire des disciplines des ressources humaines, comme la rémunération, la dotation et les relations de travail. Elle détermine la valeur relative de tous les travaux effectués à la fonction publique et peut avoir une incidence sur le coût des activités d'une organisation. La classification est un système conçu pour assurer l'équité, l'uniformité et l'efficacité de la rémunération des employés et constitue un lien important avec la structure des unités de négociation. Un système de gestion de la classification efficace aide une organisation à attirer des employés compétents et à améliorer le moral des effectifs. Il peut aussi avoir des effets multiples sur le reste de la gestion des ressources humaines, notamment sur les plans du recrutement, de l'avancement et de la gestion du rendement.
4. Par conséquent, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a conçu un cadre de classification et développé des politiques et des directives connexes qui définissent les différents groupes professionnels au sein de la fonction publique. Chaque groupe professionnel a ses propres normes de classification qui reconnaissent la valeur relative du travail effectué par les titulaires des postes au sein d'un groupe. De plus, le SCT a établi le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) pour assurer la surveillance et le contrôle du rendement de la classification dans l'ensemble de la fonction publique ainsi que la responsabilisation sur le plan des résultats.
5. À TPSGC, le sous-ministre s'est vu confier par le Conseil du Trésor le pouvoir et la responsabilité de classer les postes. Il est également responsable de gérer et d'assurer l'intégrité de son système de classification. Par l'intermédiaire de l'*Instrument de délégation des pouvoirs en matière de ressources humaines* de TPSGC, les pouvoirs en matière de classification sont délégués aux conseillers en ressources humaines ayant obtenu leur accréditation en classification et travaillant pour la DGRH. La seule exception vise les postes de direction, que seul le sous-ministre a le pouvoir de classer.

Vérification de la classification Rapport final

6. Actuellement, les gestionnaires des opérations de TPSGC n'ont pas de pouvoirs délégués en matière de classification. Par contre, ils jouent un rôle important dans la fonction de classification en veillant à ce que leur structure organisationnelle et les fonctions des employés soient conçues et réparties efficacement tout en respectant le budget de fonctionnement et en veillant à ce que les descriptions de travail des employés soient à jour et exactes, tout en s'assurant qu'elles correspondent précisément aux tâches réelles du poste.
7. TPSGC a établi trois directions au sein de la DGRH pour gérer les responsabilités en matière de conception organisationnelle et de classification. La Direction de la conception organisationnelle et de la classification opérationnelle, qui relève du directeur général du Secteur des opérations des ressources humaines, fournit des conseils aux gestionnaires et aux employés, classe les postes et donne des conseils relativement au format et au contenu des descriptions de travail. La Direction de la classification ministérielle, qui relève du directeur général des politiques et des programmes ministériels des ressources humaines, est responsable des politiques, des procédures et des outils, de la formation en matière de classification, des griefs de classification, de la surveillance et des rapports ainsi que du fonctionnement approprié des systèmes liés à la classification. La Direction des services exécutifs, qui relève du SMA de la DGRH, s'occupe de la classification et de la dotation en personnel de direction et gère le programme de leadership.
8. Avant avril 2012, la prestation de services opérationnels de classification était coordonnée par dix directeurs de la DGRH. L'objectif de l'entente actuelle sur les services opérationnels de classification était de permettre aux experts en la matière de travailler ensemble en vue d'accroître l'efficacité et de mieux répondre aux demandes des clients.
9. Afin d'aider le sous-ministre à s'acquitter de ses responsabilités en matière de gestion de la fonction de classification de TPSGC, la Direction de la classification ministérielle prépare chaque année le rapport ministériel sur le rendement en matière de classification, ceci depuis 2008. Ce rapport fournit des renseignements sur l'état de la fonction de classification et sur les résultats des activités de surveillance, il indique les secteurs à améliorer et les risques associés à la classification à TPSGC. Le prochain rapport couvrira deux années civiles (2013-2014) et sera publié en 2015. Le Ministère est l'un des premiers à adopter les nouvelles directives du BDPRH, qui figurent dans la *Politique sur le système de classification et la délégation de pouvoir* actualisée (pas encore approuvée officiellement).

Objectif de la vérification

10. L'objectif de la présente vérification interne était de déterminer si les éléments clés d'un cadre de responsabilisation de gestion étaient en place pour la fonction de classification à TPSGC.

Vérification de la classification Rapport final

11. Le Conseil du Trésor énonce dix éléments d'un cadre de responsabilisation de gestion qui définit collectivement la « gestion » et établit les attentes en matière de gestion efficace au sein d'un ministère. La présente vérification était axée sur les principaux éléments de ce cadre qui sont liés à la fonction de classification à TPSGC selon notre évaluation des risques. Plus précisément, cette évaluation portait sur :
- la responsabilisation : structure de responsabilisation organisationnelle et pouvoirs délégués;
 - les activités de classification : processus et procédures, et descriptions de travail;
 - les programmes de formation : formation en classification;
 - surveillance et rapports : surveillance et rapports de la fonction de classification.
12. Dans le cadre de cette vérification, nous avons examiné les pratiques de gestion associées aux activités de classification menées entre le 1^{er} avril 2010 et le 31 décembre 2013. Nous avons également passé en revue les documents pertinents antérieurs au 1^{er} avril 2010 afin d'obtenir des renseignements supplémentaires et sur le contexte. La vérification était axée sur deux des trois directions participant à l'exécution de la fonction de classification du Ministère, soit la Direction de la conception organisationnelle et de la classification opérationnelle et la Direction de la classification ministérielle. Avant avril 2012, la prestation de services opérationnels était coordonnée par dix directeurs de la DGRH. Nous n'avons toutefois pas examiné les conséquences de ce changement à la structure organisationnelle.
13. Nous n'avons examiné aucune des activités de classification des postes de direction gérées par la Direction des services exécutifs étant donné que seulement 2,3 % des employés du Ministère font partie de ce groupe, que seul le sous-ministre peut classifier les postes de direction et que différentes politiques et directives sont appliquées à la classification de ces postes.
14. Le niveau de conformité aux normes de classification actuelles et l'exactitude des décisions de classification qui ont été prises n'ont pas été évalués dans le cadre de la vérification. Les normes de classification décrivent les facteurs, les éléments et d'autres critères utilisés pour déterminer la valeur relative de chaque tâche exécutée à l'échelle de la fonction publique. Depuis 2009, le BDPRH a entrepris un examen de la structure des groupes professionnels. Cet examen vise à mettre à jour le système de classification actuel, ce qui permettra d'accroître la qualité et l'uniformité des décisions de classification, de réduire le nombre de normes de classification distinctes et procurera un moyen efficace de déterminer les fonctions équivalentes.
15. Dans le cadre de la présente vérification, nous avons examiné et fait référence aux constatations de l'exercice de surveillance réalisé par la Direction de la classification ministérielle, lesquelles sont retrouvées tous les ans dans le rapport ministériel sur le rendement en matière de classification.

16. Pour obtenir plus de renseignements sur les objectifs, la portée, l'approche et les critères de la présente vérification, veuillez vous reporter à la section « À propos de la vérification ».

Énoncé de conformité

17. La présente vérification a été effectuée conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institut des vérificateurs internes.
18. Des procédures de vérification suffisantes et pertinentes ont été suivies et des éléments probants ont été recueillis pour attester l'exactitude des constatations et des conclusions énoncées dans le présent rapport et pour fournir un niveau d'assurance de la vérification. Les constatations et les conclusions sont fondées sur une comparaison des conditions existantes au moment de la vérification par rapport aux critères de vérification préétablis acceptés par la direction. Elles s'appliquent seulement aux entités examinées ainsi qu'à la portée et à la période visées par la vérification.

Observations

Structure de responsabilisation

La communication entre la Direction de la conception organisationnelle et de la classification opérationnelle et la Direction de la classification ministérielle de la DGRH doit être améliorée

19. Une structure de responsabilisation organisationnelle efficace permet d'établir clairement les pouvoirs, les responsabilités et les obligations en matière de reddition de comptes et est essentielle pour accroître les chances qu'une organisation obtienne les résultats escomptés.
20. Nous nous attendions à ce que le Ministère dispose d'une structure de responsabilisation organisationnelle fonctionnelle pour la fonction de classification, une telle définissant clairement les responsabilités et les obligations en matière de reddition de comptes et permettant des voies efficaces pour la communication, la coordination et les rapports.
21. La structure organisationnelle utilisée par TPSGC pour gérer sa fonction de classification compte trois directions de la DGRH : la Direction de la conception organisationnelle et de la classification opérationnelle, la Direction de la classification ministérielle et la Direction des services exécutifs. La Direction de la conception organisationnelle et de la classification opérationnelle et la Direction de la classification ministérielle relèvent de différents directeurs généraux, tandis que la Direction des services exécutifs relève directement du SMA de la DGRH.

Vérification de la classification Rapport final

22. Une structure organisationnelle qui divise les responsabilités permet à chaque direction de fonctionner de façon indépendante, mais complémentaire. La Direction de la conception organisationnelle et de la classification opérationnelle fournit des services de conception organisationnelle et de classification, classifie les postes et formule des conseils sur les descriptions de travail. Elle a été créée en avril 2012 afin de centraliser les activités de classification et la fonction de services qui étaient auparavant coordonnées par dix directeurs de la DGRH. Quant à la Direction de la classification ministérielle, elle est responsable de l'élaboration de politiques, de la surveillance et des rapports, des systèmes et des procédures et de la gestion des griefs. La structure organisationnelle actuelle établit une séparation des responsabilités entre l'élaboration de politiques et de procédures (Direction de la classification ministérielle), la mise en œuvre de ces politiques et procédures (Direction de la conception organisationnelle et de la classification opérationnelle) et la surveillance indépendante et objective de cette mise en œuvre (Direction de la classification ministérielle).
23. Pour tirer pleinement profit de cette structure, il est important que la Direction de la conception organisationnelle et de la classification opérationnelle et la Direction de la classification ministérielle travaillent bien ensemble et qu'elles aient une synergie, ainsi qu'une coordination et des communications efficaces, car chacune joue un rôle unique et indépendant, mais complémentaire, dans la gestion de la fonction de classification.
24. Comme il a été mentionné, la Direction de la classification ministérielle surveille les activités de la Direction de la conception organisationnelle et de la classification opérationnelle et produit des rapports à cet égard afin d'assurer la conformité avec les politiques, les normes et les lignes directrices en matière de classification. En examinant les résultats des activités de surveillance (tels qu'ils sont consignés dans les rapports ministériels annuels sur le rendement en matière de classification), nous avons constaté une similarité des conclusions d'une année à l'autre, ce qui laisse supposer qu'il y a des obstacles à la correction des problèmes relevés. Nous avons relevé des faiblesses dans les communications entre les deux groupes sur la portée des activités de surveillance, de même que sur les critères qui ont été utilisés pour établir les attentes. Nous avons également été informés de préoccupations relatives à la communication des conclusions.
25. En outre, nous avons déterminé qu'il était nécessaire d'améliorer la communication et la coordination entre les deux directions en ce qui concerne l'encadrement des employés qui sont en voie d'obtenir leur accréditation en classification. Les conseillers en ressources humaines de la Direction de la conception organisationnelle et de la classification opérationnelle fournissent du tutorat à ces stagiaires, tandis que les conseillers de la Direction de la classification ministérielle critiquent les échantillons de travail des stagiaires et évaluent les dossiers qui déterminent la décision finale quant à savoir si les compétences exigées pour l'accréditation ont été acquises. Nous avons été informés que les résultats de la critique des échantillons de travail et

Vérification de la classification Rapport final

les évaluations des dossiers sont transmis aux tuteurs de la Direction de la conception organisationnelle et de la classification opérationnelle sans qu'il y ait de communication directe avec les stagiaires. Certains stagiaires ont indiqué qu'il serait utile que les deux directions et le stagiaire se rencontrent pour discuter des résultats de l'examen et signaler les domaines où des améliorations sont nécessaires.

26. La structure organisationnelle actuelle permet un partage des responsabilités et des obligations de reddition de comptes. Une communication efficace est essentielle pour établir un climat de confiance et une relation de travail efficace entre les directions. L'amélioration de la communication entre les deux directions permettrait de réaliser l'ensemble des avantages associés à la centralisation des activités de classification et à la séparation des responsabilités.

Le partage de responsabilités en matière de classification entre la DGRH et les gestionnaires des opérations engendre des difficultés

27. Les pouvoirs désignent le droit d'exiger et d'obtenir un rendement, les responsabilités désignent l'obligation de donner un bon rendement et la responsabilisation désigne le devoir de rendre des comptes et l'obligation liée à l'utilisation des pouvoirs. Dans une organisation, le pouvoir est officiellement délégué et ce pouvoir est harmonisé aux responsabilités de la personne.
28. Nous nous attendions, dans le cas de la classification, à ce que le pouvoir de décision en matière de classification soit harmonisé avec les pouvoirs délégués et les responsabilités ministérielles de la personne et à ce que la responsabilisation dans la prise de décisions soit clairement définie.
29. À TPSGC, le sous-ministre s'est vu confier par le Conseil du Trésor le pouvoir et la responsabilité de classer les postes, ainsi que la responsabilité de gérer et d'assurer l'intégrité de son système de classification. Selon la *Politique sur le système de classification et la délégation de pouvoir* du CT, le sous-ministre peut autoriser à la fois les conseillers en ressources humaines et les gestionnaires des opérations à exercer le pouvoir de classification. Par l'intermédiaire de l'*Instrument de délégation des pouvoirs en matière de ressources humaines* de TPSGC, le pouvoir de classification de postes est officiellement délégué aux conseillers en ressources humaines qui ont obtenu leur accréditation en classification et travaillent pour la DGRH. La seule exception porte sur les postes de direction que seul le sous-ministre a le pouvoir de classer.
30. Au sein de TPSGC, une décision a été prise de ne pas accorder le pouvoir de classification aux gestionnaires des opérations. Par conséquent, seuls les conseillers en ressources humaines qui ont obtenu leur accréditation en classification et travaillent pour la DGRH ont ce pouvoir.

31. Les gestionnaires des opérations entament et influencent actuellement les décisions de classification de façon à s'assurer que la structure organisationnelle et les tâches des employés sont conçues et assignées efficacement. Ils s'assurent également que les descriptions de travail, une des bases de l'évaluation de la classification, sont à jour et exactes. Les conseillers en ressources humaines veillent à ce que les décisions de classification soient conformes aux politiques, aux normes et aux lignes directrices du CT et du Ministère. Ils sont ainsi responsables en dernier ressort de la décision de classification. Ainsi, à TPSGC, les conseillers en ressources humaines ont l'obligation de rendre compte de l'intégrité du système de classification ministériel, tandis qu'ils partagent avec les gestionnaires des opérations les responsabilités visant à s'acquitter de cette obligation. Pour avoir un système de classification ministérielle efficace, il est important d'adopter une approche axée sur la collaboration entre le conseiller en ressources humaines et le gestionnaire des opérations.
32. Nous avons constaté que la responsabilité partagée entre les conseillers en ressources humaines et les gestionnaires des opérations en matière de classification a entraîné des problèmes. Plus précisément, l'examen des descriptions de travail a permis de constater que 46 % des descriptions de travail avaient atteint la date d'examen de cinq ans en décembre 2013, mais n'avaient pas été mises à jour. De plus, le taux de correspondance entre les descriptions de travail et les fonctions réelles du poste était plutôt faible. Comme il a été mentionné, les gestionnaires des opérations sont responsables pour les descriptions de travail à chaque niveau de travail, mais la DGRH est responsable de l'intégrité du système de classification, qui pourrait être compromise par des descriptions de travail désuètes et inexactes.
33. Le pouvoir délégué relatif aux décisions de classification est harmonisé avec les responsabilités ministérielles de la personne et l'obligation de rendre compte est clairement définie. Renforcer le leadership de la DGRH aiderait à faire en sorte que les descriptions de travail soient toujours à jour et exactes et appuierait l'imputabilité du Ministère en ce qui touche l'intégrité du système de classification.

Programme de formation

Peu de stagiaires ont complétés le programme actuel d'accréditation en classification tel que prévu

34. La *Politique sur le système de classification et la délégation de pouvoir* exige que les sous-ministres « font en sorte que les gestionnaires et les conseillers en ressources humaines comprennent et appliquent le système de classification ». De plus, les sous-ministres « sont tenus de promouvoir les compétences en classification de leurs gestionnaires ». Pour aider les conseillers en ressources humaines à exercer de façon appropriée le pouvoir de classification qui leur est délégué, le Ministère a élaboré un programme d'accréditation visant à les aider à s'acquitter de leurs responsabilités efficacement.

Vérification de la classification Rapport final

35. Nous nous attendions à ce que les conseillers en ressources humaines qui participent au processus de classification possèdent les connaissances et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités en matière de classification.
36. Le Ministère dispose d'un programme d'accréditation des conseillers en ressources humaines qui a été créé en mai 2010. Ce programme établit les exigences du Ministère pour obtenir l'accréditation en organisation et classification, de même que le pouvoir délégué pour classer les postes. Ces exigences s'harmonisent avec le *Profil de compétences en formation et apprentissage pour les conseillers en organisation et classification* du CT. Dès l'obtention de son diplôme du programme, l'employé obtiendra du sous-ministre le pouvoir délégué de classification. Le programme vise à augmenter le nombre de conseillers en ressources humaines accrédités au sein du Ministère.
37. Nous avons constaté qu'il n'y avait pas autant de stagiaires qui terminent le programme que prévu. À la fin de 2013, seulement quatre stagiaires avaient terminé le programme avec succès depuis son lancement. À l'heure actuelle, seulement 9 des 19 (47 %) conseillers en ressources humaines ont leur accréditation au sein de la Direction de la conception organisationnelle et de la classification opérationnelle. Cela a entraîné des difficultés importantes pour la Direction de la conception organisationnelle et de la classification opérationnelle puisque les conseillers non accrédités ne peuvent effectuer le travail que jusqu'à l'étape de la prise de décision de classification. Par conséquent, leur travail doit être examiné par un conseiller en ressources humaines accrédité pour que la décision de classification puisse être prise. Cela entraîne non seulement un chevauchement des efforts, mais empêche aussi le conseiller en ressources humaines accrédité de s'occuper de sa propre charge de travail.
38. Bien que le programme d'accréditation ait été conçu pour être terminé en 18 à 24 mois, de façon générale, nous avons constaté qu'il fallait en moyenne 31 mois pour l'achever. Chaque année, la Direction générale prévoit qu'un certain nombre d'employés recevront leur accréditation. En 2012, un seul stagiaire a satisfait aux exigences du processus d'accréditation plutôt que les cinq prévus. Il n'y a pas eu de stagiaire diplômé du programme en 2013. À l'heure actuelle, il y a neuf stagiaires dans le programme d'accréditation et six d'entre eux font partie du programme depuis plus de quatre ans.
39. La situation actuelle a été causée par plusieurs facteurs. Le programme d'accréditation ne fixe pas de délais pour l'exécution de toutes les étapes applicables et il n'y a aucun plan de progression précis que le stagiaire doit remplir. En outre, le programme ne précise pas les conséquences qui peuvent être imposées si un stagiaire ne réussit pas une ou plusieurs des évaluations dans le cadre du programme. Il n'y a pas non plus de règle qui prévoit que le stagiaire sera retiré du programme s'il ne le réussit pas à l'intérieur d'une période donnée. De plus, nous avons constaté que

Vérification de la classification

Rapport final

cinq personnes avaient été promues au niveau PE3 sans avoir l'accréditation recommandée ni le pouvoir de prendre des décisions de classification.

40. Le tutorat devrait être fourni par un conseiller en ressources humaines accrédité qui joue un rôle important dans la réussite du stagiaire. Le rôle du tuteur consiste notamment à développer un plan d'apprentissage, à soutenir le stagiaire et à lui allouer du temps pour l'apprentissage, à commenter son travail, à critiquer des échantillons de travail et à agir comme évaluateur lors de l'exposé du stagiaire. L'équipe de direction de la classification a indiqué que les tuteurs ont eu peu de temps à consacrer à ces responsabilités. En outre, certains des stagiaires se sont dits préoccupés du fait qu'ils n'avaient pas reçu de rétroaction ni de commentaires de la Direction de la classification ministérielle au sujet des dossiers présentés aux fins d'évaluation, alors qu'une rétroaction devait leur être fournie et expliquée directement. Par conséquent, les domaines qui devaient être améliorés afin d'obtenir une accréditation n'étaient pas toujours clairs pour les stagiaires.
41. Compte tenu du faible taux de réussite du programme d'accréditation, la Direction de la classification ministérielle a développé un nouveau programme d'accréditation en 2013, qui n'avait pas été officiellement approuvé au moment de la vérification. Le nouveau programme proposé prévoit des exigences précises en ce qui concerne les rôles et les responsabilités des stagiaires, des tuteurs, des directeurs de la Direction de la conception organisationnelle et de la classification opérationnelle et de la Direction de la classification ministérielle. Selon ces exigences, le directeur de la Direction de la conception organisationnelle et de la classification opérationnelle doit affecter à chaque stagiaire un conseiller en ressources humaines comme tuteur, lequel devra développer un plan d'apprentissage pour le stagiaire. Il existe également une exigence obligatoire de formation en milieu de travail qui traite tout spécialement de chaque niveau de compétence lié aux descriptions de travail, aux évaluations de la classification, à la direction de comités d'évaluation, à la conception organisationnelle et aux griefs de classification. Le programme proposé, qui s'apparente au programme d'accréditation actuel, ne précise pas d'échéanciers ni de conséquences pour les évaluations non réussies.
42. Comblen les lacunes dans la conception et la gestion du programme d'accréditation contribuera à favoriser la réussite du programme, ce qui aidera à résoudre les problèmes de capacité au sein du groupe des conseillers en ressources humaines.

Les cours de formation en classification offerts aux gestionnaires des opérations ont un faible taux de participation

43. Conformément aux exigences décrites dans la *Philosophie de TPSGC à l'égard de la gestion des personnes et nos engagements*, les gestionnaires des opérations ont la responsabilité de s'assurer que le système de classification est appliqué de façon uniforme, que la structure organisationnelle et les tâches des employés sont conçues et assignées efficacement et que les descriptions de travail sont exactes et à jour. Ils

Vérification de la classification Rapport final

sont également tenus de participer à des comités de classification, au besoin. Il est donc important que les gestionnaires des opérations reçoivent une formation adéquate et connaissent le processus de classification.

44. Nous nous attendions à ce que les gestionnaires des opérations possèdent la formation nécessaire pour s'acquitter de leurs responsabilités de classification.
45. La Direction de la classification ministérielle offre trois cours aux gestionnaires et aux employés : « Les gestionnaires et la classification », « Rédaction de description de travail » et « Conception organisationnelle et planification des ressources humaines ». Depuis avril 2011, ces cours sont offerts gratuitement aux employés et aux gestionnaires ministériels. Le matériel de cours s'adresse aux personnes qui détiennent des responsabilités de supervision. La durée des cours est de deux heures en moyenne.
46. Nous avons constaté que le taux de participation aux cours de formation offerts aux gestionnaires des opérations est faible. Bien que les cours soient promus et annoncés dans le bulletin électronique de TPSGC « Dans le coup », et sur TéléSource deux ou trois fois par année, le taux de participation et de présence aux activités d'apprentissage sur la classification, particulièrement dans la région de la capitale nationale, continue d'être faible. En 2013, 20 des 38 séances prévues (53 %) ont été annulées en raison d'un faible taux d'inscription. En moyenne, s'il y a quatre personnes inscrites, le cours est donné.
47. En date du 31 décembre 2013, on comptait 2 485 postes de supervision pourvus au sein du Ministère. De ce nombre, 220 personnes ont suivi le cours « 7700 – Le gestionnaire et la classification », une séance qui informe les gestionnaires des opérations sur leurs rôles et leurs responsabilités en matière de classification. Le cours « Rédaction de description de travail », une séance à l'intention des gestionnaires visant à simplifier le processus de rédaction des descriptions de travail comptait 85 participants et 190 personnes ont suivi le cours « Conception organisationnelle et planification des ressources humaines », une séance expliquant les étapes des processus relatif au plan intégré de gestion des ressources humaines et de la conception organisationnelle.
48. Compte tenu de l'incidence potentielle de la classification sur les coûts de fonctionnement du Ministère et de l'importance de la saine gestion des ressources humaines, il est important que les gestionnaires des opérations comprennent mieux leur rôle dans le processus de classification. La Direction de la classification ministérielle avait recommandé à la DGRH que des activités d'apprentissage sur la classification et la conception organisationnelle soient ajoutées à la liste des formations obligatoires pour les gestionnaires. Cette suggestion n'a cependant pas été approuvée parce qu'on estimait que cette liste contenait déjà de nombreux cours. Par conséquent, la DGRH doit améliorer sa stratégie pour mieux encourager et promouvoir la formation en gestion afin de permettre aux gestionnaires de

Vérification de la classification

Rapport final

comprendre pleinement l'importance de l'exactitude des descriptions de travail et de leur rôle dans la classification.

49. Une solide connaissance du système de classification par les gestionnaires des opérations contribuera à limiter les répercussions que les descriptions de travail inexacts ont sur le système de classification et la gestion des ressources humaines.

Activités de classification

Aucune procédure officielle de classification n'a été établie

50. Des procédures efficaces font partie d'un cadre de contrôle de gestion. Les procédures opérationnelles uniformisées servent de point de départ pour que les mesures nécessaires soient prises de manière uniforme et structurée. Les procédures doivent être bien conçues et conformes aux politiques et aux directives pertinentes.
51. En ce qui concerne la classification, il est important que des procédures uniformisées existent. Ces procédures doivent être respectées puisque la valeur relative de tout travail effectué au sein de la fonction publique doit être établie de manière équitable et uniforme, car elle constitue le fondement de la rémunération de tous les employés.
52. Nous nous attendions à ce que des procédures opérationnelles uniformisées soient élaborées et appliquées relativement à chacune des différentes activités de classification et que les décisions de classification soient étayées par la documentation appropriée.
53. Après la centralisation de la fonction de classification en 2012, des efforts visant à uniformiser les procédures opérationnelles ont été déployés au sein du centre d'administration de la Direction de la conception organisationnelle et de la classification opérationnelle, mais ces procédures n'ont pas été approuvées ni communiquées officiellement au personnel. Ces procédures ont été mises à la disposition des employés sur le lecteur partagé commun de la DGRH. Nous avons été informés que certains conseillers et employés en ressources humaines n'étaient pas au courant de leur existence, tandis que d'autres les utilisaient de façon ponctuelle.
54. L'absence de procédures opérationnelles uniformisées et formalisées expliquait une partie des lacunes relevées lors de l'exercice de surveillance de la Direction de la classification ministérielle. Plus particulièrement, un manque de documents justificatifs dans les dossiers de classification a été observé.
55. L'analyse de la relativité, une composante essentielle et obligatoire de toute décision de classification visant à garantir que les emplois semblables ont des cotes semblables, n'était pas toujours prise en compte dans la décision de classification. Les examens indiquaient que 47 %, 51 % et 60 % des dossiers d'échantillonnage de 2011,

Vérification de la classification Rapport final

de 2012 et des six premiers mois de 2013, respectivement, contenaient un rapport de relativité.

56. La justification de la classification, qui comprend des détails sur la façon dont l'évaluation d'un groupe professionnel en particulier est effectuée; les critères utilisés pour évaluer la valeur d'un poste; la justification pour utiliser la norme de classification; ainsi qu'une comparaison avec les postes de référence, était absente ou incomplète dans 22 % des dossiers examinés, en moyenne.
57. Afin de mieux comprendre et de mieux connaître le processus de classification et la qualité des documents dans les dossiers, les membres de l'équipe de vérification ont mené un examen des dossiers de classification. Nous avons examiné la création de nouveaux postes, ainsi que la révision ou la mise à jour de postes pour la période de juillet à décembre 2013. Notre examen a permis de constater des problèmes de documentation semblables à ceux relevés par la Direction de la classification ministérielle. De plus, l'équipe de vérification a remarqué que la liste de vérification du dossier de poste, utilisée par la Direction de la conception organisationnelle et de la classification opérationnelle pour s'assurer que tous les documents nécessaires sont présents dans un dossier de classification, n'était pas toujours uniforme d'un dossier à l'autre. En outre, rien ne démontrait que tous les dossiers contenaient l'ensemble des éléments exigés figurant sur la liste de vérification. Cette lacune contribue à l'absence de documents sur la classification dans les dossiers afin d'appuyer la pertinence des décisions de classification.
58. Formaliser les procédures uniformes et préciser les exigences en matière de documentation permettra de veiller à ce que les décisions de classification soient uniformes et étayées adéquatement.

Peu de systèmes et de mécanismes de contrôle sont en place pour assurer l'exactitude, la tenue à jour et la qualité des descriptions de travail au sein du Ministère

59. Une description de travail est un document décrivant les exigences de travail d'un poste. Une description de travail générique est un document dans lequel est consigné le travail attribué aux titulaires d'un certain nombre de postes similaires ou identiques de mêmes groupe et niveau professionnels, quelle que soit l'organisation. Les descriptions de travail génériques et non génériques devraient contenir les renseignements nécessaires à son évaluation en vertu de la norme de classification pertinente.
60. Une description de travail générique ou non générique exacte et à jour constitue le fondement de la rémunération des employés de la fonction publique. Les descriptions de travail sont une composante essentielle de la plupart des fonctions de gestion des ressources humaines, telles que le recrutement, l'avancement, la gestion du rendement, la gestion de carrière, l'apprentissage, les relations de travail et la

Vérification de la classification Rapport final

planification des ressources humaines. Selon la plupart des conventions collectives, les employés ont droit à un énoncé complet et à jour de leurs fonctions. Compte tenu de l'importance des descriptions de travail dans la gestion des ressources humaines, les *Lignes directrices sur la rédaction des descriptions de travail* du Conseil du Trésor énoncent « qu'il incombe aux administrateurs généraux de garantir que des systèmes et des mécanismes de contrôle efficaces sont en place de manière à assurer l'exactitude, la tenue à jour et la qualité des descriptions de travail ».

61. Nous nous attendions à ce que les descriptions de travail du Ministère soient exactes et à ce que des systèmes et des mécanismes de contrôle soient en place pour effectuer des examens périodiques, de manière à assurer l'exactitude, la tenue à jour et la qualité des descriptions de travail.
62. Nous avons constaté qu'il n'y avait en place que des systèmes et des mécanismes de contrôles limités pour garantir que les descriptions de travail soient examinées périodiquement de manière à vérifier leur exactitude et leur tenue à jour. La DGRH a recours au Système de gestion des ressources humaines (SGRH) pour consigner des renseignements sur la classification des employés. Le SGRH enregistre la dernière date d'examen d'une description de travail. Le système peut également produire un rapport indiquant que la date d'anniversaire de cinq ans pour effectuer un nouvel examen de la description de travail a été atteinte. Par contre, il n'existe aucun mécanisme de contrôle automatisé signalant que cette date particulière a été atteinte. En outre, les conseillers en ressources humaines ne produisent pas ce rapport dans le but de prendre les mesures nécessaires concernant les descriptions de travail périmées. Par conséquent, les gestionnaires des opérations ne sont pas avisés lorsque leurs descriptions de travail doivent être examinées et mises à jour. Souvent, les gestionnaires sont informés de la nécessité de mettre à jour une description de travail lorsqu'un besoin opérationnel l'exige, comme le lancement du processus de dotation d'un poste. Cette façon de procéder retarde davantage le processus de dotation puisque les gestionnaires doivent mettre à jour la description de travail avant de pouvoir commencer la dotation d'un poste vacant. Dans le rapport ministériel sur le rendement en matière de classification annuel de 2012, il est mentionné que 7 015 postes classifiés, soit 43 % du nombre total de postes du Ministère, ont atteint leur date d'examen cyclique de cinq ans. En décembre 2013, le nombre de postes ayant atteint leur date d'examen cyclique avait augmenté, passant à 7 659, soit 46 % de l'ensemble des postes du Ministère.
63. Nous avons également constaté qu'il n'y avait pas de mécanismes de contrôle en place pour garantir que les descriptions de travail génériques étaient tenues à jour et utilisées correctement. Dans le rapport ministériel sur le rendement en matière de classification de 2012, 40 % des postes classifiés étaient liés à l'une des 276 descriptions de travail génériques. Une augmentation de l'utilisation de descriptions de travail génériques est encouragée par le BDPRH, car celles-ci sont considérées comme plus efficaces et permettent d'établir avec équité la relativité de la classification des postes. Cependant, l'utilisation de descriptions de travail génériques

Vérification de la classification Rapport final

peut présenter des risques. Par exemple, lorsqu'une description de travail générique provenant d'une autre organisation est utilisée il faut veiller à ce qu'elle convienne dans le nouveau contexte organisationnel. Une description de travail générique qui n'est pas classifiée correctement peut entraîner la classification inappropriée de nombreux postes. À l'heure actuelle, l'une des priorités de la DGRH consiste à accroître l'utilisation des descriptions de poste génériques. Il est donc important que celles-ci soient examinées et mises à jour périodiquement.

64. Peu d'effort ont été consacré à l'examen des concordances entre les fonctions réelles d'un poste et la description de travail. En 2008, la Direction de la classification ministérielle a examiné un échantillon de 75 postes pour vérifier si le travail réellement exécuté concordait avec la description de travail. Selon les résultats, 55 % des descriptions de travail ne concordaient pas avec le travail exécuté. Aucun autre examen n'a été effectué. Selon la Direction de la classification ministérielle, la tenue d'autres examens n'avait pas beaucoup d'importance à moins qu'un système d'examen périodique standardisé soit en place, car le résultat serait semblable.
65. À l'heure actuelle, la Direction de la classification ministérielle et la Direction de la conception organisationnelle et de la classification opérationnelle collaborent à l'établissement d'un répertoire de descriptions de travail. Ce répertoire contiendra des descriptions de travail préclassifiées qui aideront les gestionnaires à mettre à jour leurs descriptions de travail. Bien qu'il reste encore à établir et à approuver un cadre pour le processus complet de mise à jour, ce cadre stipulera que dès que la date d'examen d'une description de travail est atteinte, un avis sera envoyé au gestionnaire pour qu'il valide son contenu et, par conséquent, mette à jour la description de travail dans le répertoire. Cependant, il n'y a pas de plan pour gérer le volume de travail supplémentaire qui sera requis des gestionnaires des opérations ainsi qu'à la DGRH pour mettre à jour les descriptions de travail, dont le nombre risque d'être considérable, car environ 50 % des descriptions de travail sont périmées ou inexactes.
66. L'élaboration de systèmes et de mécanismes de contrôle pour veiller à la mise à jour des descriptions de travail contribuera à garantir que celles-ci sont à jour.

Surveillance et rapports

Il n'existe aucun mécanisme permettant de régler les problèmes relevés dans les rapports sur le rendement en matière de classification

67. Les pratiques et les mécanismes de contrôle de gestion doivent être surveillés activement afin que des mesures préventives et correctives soient mises en place. Selon le *Cadre de surveillance de la classification* du Conseil du Trésor, les ministères doivent investir des ressources dans la surveillance de la classification afin d'améliorer l'intégrité du système de classification.

Vérification de la classification

Rapport final

68. Nous nous attendions à ce que le Ministère ait défini les responsabilités en lien avec la surveillance de la classification, que les conclusions soient transmises à la haute direction et que des mesures correctives soient prises.
69. Nous avons constaté que la responsabilité de la surveillance et de l'établissement de rapports sur les activités de classification était clairement définie. La fonction de surveillance et d'établissement de rapports constitue un exercice permanent effectué par le gestionnaire de la classification et un conseiller de la Direction de la classification ministérielle. Les domaines faisant l'objet de surveillance sont entre autres le respect des politiques, la qualité de la documentation des décisions de classification et l'application de l'instrument de délégation des pouvoirs en matière de classification.
70. La Direction de la classification ministérielle effectue une évaluation des risques pour déterminer le niveau de risque et les vulnérabilités connexes du système de classification, et ce, chaque année avant d'amorcer l'exercice de surveillance. Dans certains cas, l'exercice de surveillance a été mené à la suite de demandes de la haute direction visant des objectifs précis. Un échantillon des opérations en matière de classification sert de base à l'établissement de rapports sur les résultats. L'examen consiste principalement à examiner les dossiers papier.
71. Le rapport ministériel sur le rendement en matière de classification annuel est présenté au Comité des ressources humaines, approuvé par le sous-ministre, puis transmis au BDPRH. Ce rapport est l'instrument utilisé par le Ministère pour informer le sous-ministre au sujet de l'état de la fonction de classification au sein du Ministère. Au cours des cinq dernières années, le rapport annuel a relevé des tendances et des questions transactionnelles semblables dans le système de classification. Le dernier rapport ministériel sur le rendement pour 2012 a été publié en avril 2013. Conformément à la nouvelle orientation proposée par la version préliminaire de la *Politique sur la classification* du BDPRH, le prochain rapport portera sur une période de deux ans (du 1^{er} janvier 2013 au 31 décembre 2014) et sera publié en 2015.
72. Nous avons déterminé que la méthode dont l'exercice de surveillance est réalisée pourrait être renforcée. La Direction de la classification ministérielle et la Direction de la conception organisationnelle et de la classification opérationnelle n'avaient pas discuté et convenu de la portée et des critères de l'exercice de surveillance avant le début de l'exercice. Nous avons également constaté que la source des critères utilisés n'était pas clairement documentée. Par ailleurs, nous avons été informés que la Direction de la conception organisationnelle et de la classification opérationnelle n'avait pas été informée des conclusions de l'exercice de surveillance, ni eu la possibilité de valider les résultats.
73. Nous avons également constaté qu'aucune recommandation officielle ni de réponses ou de plans d'action de la direction n'ont été présentés dans les rapports annuels sur le rendement en matière de classification pour étayer la correction des problèmes

Vérification de la classification Rapport final

relevés. Bien qu'il y avait un plan opérationnel annuel traitant de certains problèmes relevés, aucun plan d'action précis n'avait été établi en réponse au rapport. Enfin, il n'existait aucun mécanisme pour surveiller la mise en application de mesures correctives mentionnées dans le plan opérationnel. Par conséquent, malgré la répétition des conclusions signalées au cours des dernières années, seules des améliorations marginales ont été observées.

74. Un suivi approprié des conclusions des activités de surveillance contribuera à favoriser l'amélioration des opérations.

Conclusion

75. La classification a de vastes répercussions sur l'ensemble de l'effectif de TPSGC et, plus particulièrement, sur les coûts d'exploitation du Ministère et sa capacité d'attirer, de perfectionner et de maintenir en poste des ressources humaines suffisamment qualifiées. Compte tenu de la taille du Ministère, la façon dont celui-ci gère ses ressources humaines est importante s'il veut réussir à atteindre ses objectifs opérationnels.
76. Les membres de l'équipe de la vérification ont relevé certaines faiblesses par rapport à certains éléments du cadre de responsabilisation de gestion concernant la fonction de classification de TPSGC.
77. Voici les besoins que nous avons relevés : des communications accrues entre la Direction de la classification ministérielle et la Direction de la conception organisationnelle et de la classification opérationnelle afin que les avantages de la séparation des responsabilités se concrétisent; un renforcement du leadership de la Direction générale des ressources humaines pour garantir la tenue à jour et l'exactitude des descriptions de travail; l'amélioration de la conception et de la gestion du programme d'accréditation des conseillers en ressources humaines; l'élaboration de processus et de procédures officiels de prise de décisions en matière de classification; et l'élaboration de plans d'action pour corriger les lacunes relevées dans le processus de surveillance, ainsi qu'un suivi de la correction de ces lacunes.
78. Les descriptions de travail sont le fondement des systèmes de classification. La gestion des descriptions de travail pourrait être améliorée en perfectionnant la formation des gestionnaires des opérations et en confirmant la tenue à jour et l'exactitude continues des descriptions de travail au moyen de la surveillance et du suivi réguliers des descriptions de travail périmées.
79. Des améliorations doivent être apportées afin de s'assurer que la fonction de classification appuie l'atteinte des objectifs de TPSGC. Un cadre de responsabilisation de gestion solide de la classification au sein du Ministère contribuera à renforcer le fondement et l'intégrité de son système de classification.

Réponse de la gestion

Nous avons eu l'occasion d'examiner le rapport de la dirigeante principale de la vérification et de l'évaluation et nous sommes d'accord avec les conclusions et les recommandations de ce rapport. Nous avons développé un plan d'action de la gestion pour donner suite à ces recommandations. Certaines mesures correctives ont déjà été mises en œuvre.

Recommandations et plan d'action de la gestion

Recommandation 1 (priorité modérée) : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des ressources humaines devrait renforcer la structure de responsabilisation pour la fonction de classification.

Plan d'action de la gestion 1.1 : Examiner le mandat et le cadre de gouvernance pour la fonction de classification.

Plan d'action de la gestion 1.2 : Entreprendre l'examen de l'instrument de délégation en matière de ressources humaines afin de préciser les responsabilités des intervenants.

Plan d'action de la gestion 1.3 : Organiser des réunions régulières avec les intervenants en classification pour se pencher sur des questions horizontales et des initiatives ayant une forte incidence.

Plan d'action de la gestion 1.4 : Tenir des séances de consultations spéciales, au besoin.

Recommandation 2 (priorité modérée) : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des ressources humaines devrait améliorer le programme d'accréditation en classification afin de veiller à ce que les objectifs escomptés soient atteints et que tous les conseillers en ressources humaines obtiennent l'accréditation adéquate.

Plan d'action de la gestion 2.1 : Améliorer la conception et la gestion du programme d'accréditation de façon à ce que les exigences, les rôles et les responsabilités relatifs à l'accréditation en classification soient clairement définis et conforment aux compétences et descriptions de travail génériques pour le groupe PE.

Plan d'action de la gestion 2.2 : S'assurer que les stagiaires ont un plan d'encadrement et de perfectionnement personnel conforme au programme d'accréditation afin de veiller à ce que l'accréditation soit obtenue dans les délais prévus.

Vérification de la classification Rapport final

Plan d'action de la gestion 2.3 : Organiser des réunions régulières avec les intervenants en classification pour discuter des exigences du programme et du perfectionnement des stagiaires.

Recommandation 3 (priorité modérée) : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des ressources humaines devrait améliorer le soutien aux gestionnaires opérationnels pour veiller à ce qu'ils soient en mesure de s'acquitter de leurs responsabilités en matière de classification.

Plan d'action de la gestion 3.1 : Examiner la stratégie de formation des gestionnaires opérationnels, notamment le programme d'apprentissage, la démarche, le calendrier et le plan de communication.

Plan d'action de la gestion 3.2 : Participer activement au groupe de travail du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, de l'École de la fonction publique du Canada (BDPRH-EFPC), concernant la mise en œuvre d'un cours sur la classification gratuit, allégé, en ligne, à rythme libre, juste à temps et obligatoire à l'intention des gestionnaires.

Plan d'action de la gestion 3.3 : Un nouveau module et un examen du BDPRH-EFPC seront ajoutés à la formation sur la délégation des pouvoirs afin de soutenir les gestionnaires opérationnels dans l'exercice efficace de leurs responsabilités en matière de classification.

Plan d'action de la gestion 3.4 : Développer un mécanisme pour mesurer le niveau de présence et mesurer la satisfaction/valeur de la formation sur la classification.

Recommandation 4 (priorité élevée) : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des ressources humaines devrait mettre en œuvre des procédures officielles pour s'assurer que les décisions de classification sont conformes aux politiques pertinentes et qu'elles sont appuyées par une documentation suffisante.

Plan d'action de la gestion 4.1 : Adopter le Processus opérationnel commun des ressources humaines (POCRH) interministériel lié à la gestion des emplois et des postes afin de normaliser la prestation des services de classification.

Plan d'action de la gestion 4.2 : Collaborer avec le BDPRH pour examiner le POCRH à la suite de la mise en œuvre de Mes RHGC.

Plan d'action de la gestion 4.3 : Développer des procédures opérationnelles relatives à la classification comme des gabarits (p. ex. des notes au dossier), des guides (p. ex. sur la conception organisationnelle et

Vérification de la classification Rapport final

l'administration du répertoire des descriptions de travail) et des directives (p. ex. la résolution des impasses).

Plan d'action de la gestion 4.4 : Examiner les normes de service en matière de classification et adopter des outils de suivi.

Plan d'action de la gestion 4.5 : Émettre des bulletins, des pratiques exemplaires et des bulletins d'information sur la classification pour communiquer l'information et assurer la prestation de conseils et services uniformes.

Plan d'action de la gestion 4.6 : Développer un cadre et des outils pour veiller à ce que les activités d'assurance de la qualité, y compris l'échantillonnage de dossiers et l'application des leçons apprises, permettent d'améliorer la qualité des décisions et la documentation des dossiers de classification.

Recommandation 5 (priorité élevée) : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des ressources humaines devrait établir un cadre de contrôle pour assurer l'exactitude, la tenue à jour et la qualité des descriptions de travail ministérielles.

Plan d'action de la gestion 5.1 : Mettre en place des indicateurs pour mesurer le pourcentage de descriptions de travail désuètes.

Plan d'action de la gestion 5.2 : Développer des rapports automatisés pour signaler les descriptions de travail désuètes, informer les intervenants qu'ils doivent examiner et mettre à jour les descriptions de travail en conséquence et cerner les possibilités d'améliorer l'efficacité.

Plan d'action de la gestion 5.3 : Établir un calendrier pour l'examen des descriptions de travail conformément aux plans d'action de ressourcement, indiquant les postes à combler pour le prochain exercice.

Plan d'action de la gestion 5.4 : Établir un protocole pour assurer la qualité, l'exactitude et la tenue à jour des descriptions de travail dans le répertoire des descriptions de travail.

Plan d'action de la gestion 5.5 : Développer un mécanisme pour le regroupement des décisions en matière de classification et le contrôle des descriptions de travail uniques.

Recommandation 6 (priorité élevée) : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des ressources humaines devrait établir un mécanisme pour résoudre les problèmes ciblés dans les rapports sur le rendement en matière de classification.

Vérification de la classification Rapport final

Plan d'action de la gestion 6.1 : Établir un cadre de surveillance officiel partagé par tous les intervenants.

Plan d'action de la gestion 6.2 : Consigner et communiquer les constatations et donner l'occasion de valider les résultats.

Plan d'action de la gestion 6.3 : Développer des plans d'action particuliers pour corriger les lacunes décelées dans le processus de surveillance et assurer le suivi quant à leur mise en œuvre.

Plan d'action de la gestion 6.4 : Inclure un objectif obligatoire à l'égard de la résolution des anomalies décelées dans le processus de surveillance des évaluations du rendement du personnel responsable des opérations de classification.

À propos de la vérification

Autorité

L'autorisation d'exécuter cette mission est prévue dans le Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques de 2013-2018, dont l'approbation a été recommandée par le Comité de vérification et d'évaluation et approuvée par le sous-ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Objectif

L'objectif de la présente vérification interne était de déterminer si les éléments clés d'un cadre de responsabilisation de gestion étaient en place pour la fonction de classification à TPSGC.

Étendue et méthode

Dans le cadre de cette vérification, nous avons examiné les pratiques de gestion associées aux activités de classification menées entre le 1^{er} avril 2010 et le 31 décembre 2013. Nous avons également passé en revue les documents pertinents antérieurs au 1^{er} avril 2010 afin d'obtenir des renseignements généraux et sur le contexte. La vérification était axée sur deux des trois directions participant à l'exécution de la fonction de classification du Ministère, soit la Direction de la classification ministérielle et la Direction de la conception organisationnelle et de la classification opérationnelle.

Nous n'avons examiné aucune des activités de classification des postes de direction gérées par la Direction des services exécutifs, étant donné que seulement 2,3 % des employés du Ministère font partie de ce groupe et qu'un cadre différent est utilisé pour classer ces postes.

Le niveau de conformité aux normes de classification actuelles et les décisions de classification qui ont été prises n'ont pas été évalués dans le cadre de la vérification. Les normes de classification décrivent les facteurs, les éléments et d'autres critères utilisés pour déterminer la valeur relative de chaque tâche exécutée à la fonction publique. Depuis 2009, le BDPRH a entrepris un examen de la structure des groupes professionnels. Cet examen vise à mettre à jour le système de classification actuel, ce qui permettra d'accroître la qualité et l'uniformité des décisions de classification, de réduire le nombre de normes de classification distinctes et procurera un moyen efficace de déterminer les fonctions équivalentes.

Dans le cadre de la présente vérification, nous avons examiné et fait référence aux constatations de l'exercice de surveillance réalisé par la Direction de la classification ministérielle, lesquelles sont retrouvées tous les ans dans le rapport ministériel sur le rendement en matière de classification.

Vérification de la classification

Rapport final

La présente vérification a été effectuée conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institut des vérificateurs internes.

Les entrevues ont été menées auprès du personnel de la DGRH, notamment le personnel responsable des activités dans les régions. Nous avons également examiné les politiques, les processus et les documents pertinents et nous les avons comparés aux critères de vérification.

En se fondant sur l'analyse des renseignements et des preuves recueillies, l'équipe de vérification a préparé les conclusions de la vérification, lesquelles ont été validées auprès de la direction. Le rapport a ensuite été présenté au SMA de la DGRH aux fins d'acceptation et déposé devant le Comité de vérification et d'évaluation en vue de l'obtention d'une recommandation d'approbation par le sous-ministre.

Critères

Les critères utilisés dans le cadre de cette vérification sont tirés des résultats de l'évaluation détaillée des risques et ont été établis à l'aide du document *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes* du SCT, du *Cadre de surveillance de la classification* du CT, de la *Politique sur le système de classification et la délégation de pouvoir* et grâce à d'autres politiques, directives et guides pertinents du Conseil du Trésor.

Les critères suivants ont été évalués lors de la vérification :

- Responsabilisation : La structure de responsabilisation organisationnelle pour la fonction de classification appuie les voies de communication, de coordination et d'établissement de rapports dans l'ensemble de l'organisation et les pouvoirs sont délégués en fonction des responsabilités de chacun.
- Activités de classification : Des processus et des procédures sont établis afin de s'assurer que les décisions de classification sont appuyées par la documentation adéquate et que des systèmes et des contrôles sont en place pour assurer l'exactitude, la tenue à jour et la qualité des descriptions de travail.
- Programmes de formation : Le Ministère fournit la formation requise aux conseillers en ressources humaines et aux gestionnaires afin de les aider à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de classification.
- Surveillance et rapports : Des mesures sont en place pour surveiller l'état de la fonction de classification et établir des rapports à ce sujet.

Achèvement des travaux de vérification

Les travaux de vérification sur place dans le cadre de la présente vérification ont été achevés le 17 juillet 2014.

Équipe de vérification

La vérification a été menée par le personnel du Bureau de la vérification et de l'évaluation, sous la supervision du directeur de la vérification interne et sous la direction générale de la dirigeante principale de la vérification et de l'évaluation.

La vérification a été revue par la fonction d'évaluation de la qualité du Bureau de la vérification et de l'évaluation.

**Vérification de la classification
Rapport final**
