

Chapitre

# 6

La réforme de la classification et  
de l'évaluation des emplois dans  
la fonction publique fédérale

*Tous les travaux de vérification dont traite le présent chapitre ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses vérifications, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.*

# Table des matières

<b>Points saillants</b>	<b>1</b>
<b>Introduction</b>	<b>3</b>
Pourquoi a-t-on besoin de systèmes solides de classification et d'évaluation des postes?	3
Pourquoi faut-il réformer les systèmes de classification et d'évaluation des postes?	4
Objet du suivi	5
<b>Observations et recommandations</b>	<b>6</b>
<b>Le problème ne se situait pas au niveau de la Norme</b>	<b>6</b>
La Norme est toujours considérée comme un outil raisonnable d'évaluation des postes	6
Important investissement depuis 12 ans dans la réforme de la classification	7
<b>Les difficultés qui se sont posées</b>	<b>8</b>
On n'a pas réussi à élaborer une structure salariale unique	8
Négociation collective, capacité de payer et forces du marché ont influencé les structures de rémunération actuelles	9
Les décisions sur la valeur relative des postes à l'interne et sur leur valeur dans le secteur privé ont influé sur la rémunération	10
Aucune politique sur la rémunération pour l'ensemble du gouvernement	11
Hypothèses irréalistes pour l'établissement des coûts	12
<b>D'autres approches à la rémunération sont explorées</b>	<b>13</b>
<b>Bribes d'information pendant douze mois</b>	<b>14</b>
Les parties intéressées n'ont pas reçu d'information avant mai 2002	14
<b>Surveillance médiocre de la classification</b>	<b>16</b>
Les anciennes normes de classification sont périmées	16
Aucun mécanisme de surveillance ou de contrôle de la classification	17
Le Secrétariat élabore des outils pour travailler avec l'ancien système	19
Annonce de la fin de l'approche universelle	20
<b>Problèmes non encore réglés</b>	<b>21</b>
La nouvelle approche adaptée sur mesure se heurte à des embûches de taille	21
<b>Leçons apprises</b>	<b>22</b>
<b>Conclusion</b>	<b>24</b>
<b>À propos du suivi</b>	<b>28</b>





# La réforme de la classification et de l'évaluation des emplois dans la fonction publique fédérale

---

## Points saillants

**6.1** Le gouvernement essaie, depuis 1991, de réformer les systèmes de classification et d'évaluation des emplois dans la fonction publique fédérale dans le but de régler des problèmes de longue date. En mai 2002, il annonçait que sa deuxième tentative de réforme, la Norme générale de classification, ne pouvait être mise en œuvre. Afin de convertir les postes de l'ancien système de classification en fonction d'une nouvelle structure de rémunération fondée sur la nouvelle Norme, il a été impossible de concevoir une structure salariale unique pour tous les postes de la fonction publique sans provoquer des perturbations impossibles à gérer au sein de l'effectif fédéral. Le Secrétariat du Conseil du Trésor s'est trouvé devant l'impossibilité de concilier les fonds disponibles pour la conversion avec un taux de protection salariale acceptable pour la direction et les syndicats, suivant la politique de protection salariale actuelle.

**6.2** Par conséquent, en avril 2001, le Secrétariat décidait de ne pas appliquer la Norme générale de classification à l'échelle du gouvernement. L'approche universelle telle qu'envisagée est maintenant abandonnée, en dépit de l'investissement considérable de temps et d'efforts par quelques dizaines de milliers d'employés et de coûts supplémentaires estimés à 200 millions de dollars pour la période de 1998 à 2001.

**6.3** Depuis ce temps, le Secrétariat s'est engagé dans une troisième tentative de réforme de la classification. L'approche adoptée représente une modification de l'ancien système de classification. Tout comme ce système, elle reposera sur des normes distinctes pour chaque groupe professionnel, ce qui rendra difficiles la comparaison de la valeur du travail dans les divers groupes et la justification des écarts salariaux entre ces groupes.

### Nouveaux enjeux

**6.4** La présidente du Conseil du Trésor a annoncé en mai 2002 que le gouvernement commencerait, d'une manière graduelle, l'élaboration d'une approche à l'égard de la réforme de la classification, adaptée sur mesure aux groupes professionnels particuliers. Le Secrétariat s'est engagé à utiliser une partie du travail déjà accompli à l'occasion du projet de la Norme générale de classification pour élaborer les nouvelles normes adaptées sur mesure selon les différents groupes et, ainsi, à récupérer une partie de l'investissement effectué pour élaborer la Norme. Notre suivi nous a révélé que le Secrétariat du Conseil du Trésor en était toujours au stade de la planification de cette nouvelle approche.

**6.5** Le Secrétariat devra relever plusieurs défis s'il veut réussir cette troisième tentative. Nous avons des préoccupations face à la nouvelle approche :

- Le Secrétariat ne s'est pas doté d'une vision d'ensemble de ce que suppose cette réforme de la classification et il n'a établi ni plan global, ni échéancier pour la mener à bien.
- Avec cette nouvelle approche, le Secrétariat vise à élaborer des normes de classification répondant aux besoins propres à chacun des groupes professionnels à l'échelle de la fonction publique tout en répondant aux besoins opérationnels des ministères et organismes. Toutefois, les besoins opérationnels des quelque 60 entités sont aussi variés que divers.

**6.6** Des problèmes épineux de longue date doivent être résolus :

- Il n'existe dans la fonction publique ni objectif, ni politique salariale officielle pour orienter la nouvelle approche à l'égard de la réforme de la classification et de la rémunération.
- Il faut trouver un moyen de faire correspondre les structures de rémunération actuelles, qui sont principalement le résultat des négociations distinctes avec 16 syndicats au cours des 35 dernières années, aux nouvelles structures de classification qui seront élaborées et qui visent à représenter la valeur du travail que font les employés aujourd'hui. Cette harmonisation est essentielle au succès de la réforme, cette fois-ci.
- Le Secrétariat est toujours en train d'élaborer une stratégie pour respecter les obligations relatives à l'équité salariale de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

**6.7** Au cours des dix dernières années, le Secrétariat n'a pas exercé suffisamment de contrôle sur la classification des postes dans la fonction publique pour s'assurer que les postes étaient classifiés de façon appropriée. De 1993 à 1999, quelque 28 000 promotions, soit près du tiers de toutes les promotions, ont été accordées par reclassification de postes occupés. Le Secrétariat ne connaît pas le nombre de ces postes qui pourraient être surclassifiés. La classification et la rémunération étant étroitement liées, le gouvernement court donc le risque de trop payer certains de ses employés.

**6.8** Au cours de nos entrevues, nous avons constaté que, même si aucune analyse rétrospective officielle n'avait été faite, tous les cadres supérieurs du Secrétariat que nous avons rencontrés avaient tiré des leçons en fonction de leurs responsabilités. L'un des changements fondamentaux a été la réorganisation de la Direction des ressources humaines du Secrétariat.

**Réaction du Secrétariat du Conseil du Trésor.** Le Secrétariat est d'accord avec deux de nos recommandations et indique dans ses réponses les mesures qu'il prévoit prendre. Dans sa réponse à notre troisième recommandation, on ne peut déterminer s'il est en accord ou en désaccord avec celle-ci.

## Introduction

**6.9** La réforme de la classification et de l'évaluation des postes dans la fonction publique était l'un des changements les plus importants annoncés en novembre 1990 dans le livre blanc *Le renouvellement de la fonction publique du Canada*, initiative connue sous le nom de Fonction publique 2000 (FP 2000). Dans le cadre de ce renouvellement, le gouvernement voulait simplifier le régime d'embauche et la gestion du personnel afin d'affecter davantage ses ressources vers le service au public.

**6.10** Un groupe de travail de FP 2000 a été mis sur pied en 1990 et a reçu le mandat d'examiner la conception et l'administration des systèmes de classification et d'évaluation des postes, en tenant compte des valeurs et des objectifs fixés pour le renouvellement de la fonction publique.

**6.11** De 1991 au début de 2001, le Secrétariat du Conseil du Trésor a cherché à réduire le nombre des groupes professionnels et à simplifier la pratique et l'administration de l'évaluation des postes, comme le recommandait le groupe de travail. Celui-ci suggérait l'élaboration d'un plan d'évaluation unique des postes qui refléterait les obligations de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

### Pourquoi a-t-on besoin de systèmes solides de classification et d'évaluation des postes?

**6.12** Dans la fonction publique fédérale, les systèmes de classification et d'évaluation des postes sont considérés comme la pierre angulaire de la gestion des ressources humaines. La négociation collective étant axée sur les divers groupes professionnels, il y a des liens importants entre la classification et l'évaluation des postes et les autres aspects de la gestion des ressources humaines, comme la structure organisationnelle, l'unité de négociation, la dotation. En mars 2002, la fonction publique fédérale employait quelque 168 000 personnes dont la masse salariale totalisait environ 9 milliards de dollars. Dans une organisation de cette taille, toute modification de la classification et de l'évaluation des postes peut avoir des effets multiples importants sur le reste de la gestion des ressources humaines. (La pièce 5.4 du chapitre 5 de notre rapport de mai 1996 décrit certains des liens qui existent entre la classification et l'évaluation des postes, et les autres aspects de la gestion des ressources humaines.)

**6.13** Plus important encore, étant donné que l'évaluation des postes est d'abord et avant tout un outil qui vise à assurer l'équité interne au sein d'une organisation, les résultats de cette évaluation servent à déterminer le salaire de base. D'autres variables, comme le marché extérieur, la négociation collective et ce que l'organisation est en mesure de payer, influent également sur le salaire de base. Mis ensemble, ces facteurs contribuent à assurer que l'organisation offre un salaire équitable à tous ses employés et qu'elle est en mesure d'attirer, de maintenir en poste et de motiver des employés qualifiés.

### Pourquoi faut-il réformer les systèmes de classification et d'évaluation des postes?

**6.14** En 1990, les postes étaient classifiés en 72 groupes et 106 sous-groupes professionnels dans la fonction publique fédérale, chacun de ces groupes et sous-groupes étant subdivisé en un certain nombre de niveaux. Cette structure des groupes professionnels avait été mise en place il y a plus de 35 ans, surtout à titre de base de la négociation collective, et l'on comptait près de 80 unités de négociation. En raison de cette structure complexe des groupes professionnels et des unités de négociation, la fonction publique devait gérer quelque 840 échelles salariales et 70 000 règles sur les traitements et les indemnités au moment où était lancée FP 2000.

**6.15** Dans la fonction publique fédérale, classification et évaluation des postes sont intimement liées. La classification permet d'affecter les postes au groupe professionnel approprié. L'évaluation, elle, permet d'établir la valeur relative des postes, en fonction du contenu et des exigences de chacun. Les résultats servent ensuite à déterminer, pour chacun des groupes professionnels, quels postes devraient bénéficier du même taux de rémunération, en utilisant une norme de classification propre à chaque groupe et assortie d'une série de facteurs et d'un guide de cotation ainsi que de postes repères.

**6.16** En 1990, le groupe de travail affirmait que les systèmes de classification et d'évaluation des postes étaient lourds, trop complexes, trop lents et que les coûts de fonctionnement étaient très élevés, mis à part leur effet sur les coûts dans d'autres secteurs de la gestion des ressources humaines. Il signalait en outre que ces deux systèmes présentaient de nombreux obstacles nuisibles au redéploiement des ressources et que, dans bien des cas, l'évolution de la technologie et la réorganisation du travail les avaient rendus désuets. Selon le groupe de travail, ces systèmes présentaient trop de risques de manipulation. Il a également constaté que le système d'évaluation des postes ne permettait pas de répondre aux préoccupations relatives à l'équité salariale.

**6.17 Une longue histoire de tentatives de réforme de la classification.**  
À l'automne 1993, nous avons vérifié « l'ébauche finale » du nouveau système d'évaluation des postes mis au point par le Secrétariat du Conseil du Trésor : la Norme générale de classification. Nous avons fait cette vérification avant même que la Norme ne soit complètement mise en œuvre, afin de déterminer si elle permettrait d'atteindre les objectifs du Secrétariat, dont l'un était de simplifier la structure des groupes professionnels en réduisant les groupes de 72 à 23, comme l'avait recommandé le groupe de travail de FP 2000. Nous voulions également examiner un certain nombre des préoccupations exprimées par les parties intéressées quant à la conception et à l'élaboration de la Norme.

**6.18** Nous avons fait rapport de cette vérification dans le chapitre 5 de notre rapport de mai 1996. Nous avons conclu que la Norme était un pas dans la bonne direction, mais qu'il faudrait nettement l'améliorer pour qu'elle puisse être valable. Nous avons noté que le Secrétariat du Conseil du Trésor avait déjà reconnu les faiblesses de cette norme et commencé à la modifier.



**6.19** En 1999, le gouvernement simplifiait la structure des groupes professionnels, en réduisant leur nombre de 72 à 29, et donnait une nouvelle définition juridique à chacun d'eux, avec pour résultat cependant que tous les groupes ne disposaient pas d'une norme de classification distincte. Les nouveaux groupes professionnels formés par la fusion d'anciens groupes continuaient à utiliser les anciennes normes de classification et appellations (CR pour le groupe des commis aux écritures et PM pour le groupe de la gestion des programmes, lesquels font maintenant partie du nouveau groupe PA : services des programmes et de l'administration). Vingt-cinq groupes avaient conservé leur affiliation syndicale; les quatre autres étaient exemptés de la représentation syndicale et de la négociation collective.

**6.20** En 2000, nous avons effectué un suivi sur l'élaboration de la Norme et, dans le chapitre 22 de notre rapport de décembre 2000, nous avons conclu qu'il restait encore d'importantes questions à régler :

- Le Secrétariat du Conseil du Trésor devait faire en sorte que la nouvelle Norme soit appliquée de façon appropriée avant d'entreprendre la conversion.
- Les ministères devaient veiller à l'exactitude de leurs descriptions de travail et s'assurer que les résultats de leur évaluation des postes soient valides et fiables.
- Le Secrétariat devait procéder à de nouveaux tests afin de déterminer dans quelle mesure la Norme était universelle et non sexiste.
- Le gouvernement devait s'assurer que l'on dispose de ressources financières raisonnables et réalistes pour convertir les postes à la nouvelle Norme.

**6.21 Changement d'orientation : on a mis fin à l'approche universelle.** En mai 2002, la présidente du Conseil du Trésor qualifiait d'irréalisable l'approche universelle au système de classification, consistant à appliquer une norme de classification et une structure de rémunération uniques à tous les postes de la fonction publique. Elle déclarait que la réforme de la classification allait de l'avant, mais selon une orientation largement différente : d'une norme universelle, on passait à une norme adaptée sur mesure pour chaque groupe professionnel.

#### **Objet du suivi**

**6.22** Le gouvernement reconnaît depuis un certain temps déjà la nécessité de procéder à une réforme de la classification. Nous avons effectué des vérifications de cette réforme et continuerons à en surveiller l'évolution.

**6.23** Dans notre nouvelle approche de suivi des vérifications antérieures, nous réexaminons les éléments les plus importants, soit ceux qui sont systémiques et actuels et qui comportent davantage de risques. Dans certains cas, nous examinons aussi de nouveaux aspects liés à la vérification initiale. Normalement, nous faisons un suivi de nos recommandations antérieures, mais le gouvernement ayant modifié considérablement son approche à l'égard

de la réforme de la classification, nous nous sommes penchés surtout sur les progrès réalisés entre 2000 et 2002 et sur les défis qu'il reste à relever.

**6.24** Au cours de notre suivi, nous avons vérifié s'il était toujours nécessaire d'opérer une réforme, passé en revue la situation concernant la nouvelle approche et examiné les leçons tirées des activités liées à la réforme jusqu'à maintenant ainsi que les mesures correctives cernées et intégrées dans la planification de la nouvelle approche. Nous avons également vérifié la façon dont le Secrétariat s'assurait, entre-temps, de donner aux ministères et aux organismes des directives claires et un soutien approprié pour bien classifier les postes selon l'ancien système.

**6.25** L'étendue du suivi et les critères utilisés sont précisés sous la rubrique « À propos du suivi », en fin de chapitre.

## Observations et recommandations

Le problème ne se situait pas au niveau de la Norme

### La Norme est toujours considérée comme un outil raisonnable d'évaluation des postes

**6.26** À la fin de notre premier suivi, en 2000, le Secrétariat du Conseil du Trésor avait terminé la conception de la Norme générale de classification, n'ayant toutefois confirmé ni la pondération des éléments ni l'échelle des points à attribuer à chaque niveau. En décembre 2000, nous avons signalé que la majorité des ministères que nous avons consultés estimaient que la Norme était un outil prometteur pour évaluer les postes.

**6.27** Un volet crucial de l'élaboration de la Norme était la détermination de l'importance relative des éléments par rapport aux objectifs et aux valeurs de la fonction publique. En collaboration avec toutes les parties intéressées, le Secrétariat a établi une hiérarchie raisonnable des niveaux des postes (de novice à expert) qui reflétait les valeurs de la fonction publique et tenait compte des exigences de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et de l'*Ordonnance sur la parité salariale*.

**6.28** En mai 2001, la Commission canadienne des droits de la personne faisait rapport sur le non-sexisme de la Norme. Elle concluait que, en dépit de certaines améliorations nécessaires, la Norme respectait assez bien cette obligation.

**6.29** Lors du suivi actuel, nous avons constaté que le Secrétariat avait fait des progrès importants relativement à notre recommandation de décembre 2000, veillant à ce que les ministères mettent en œuvre la Norme générale de classification de façon appropriée. Il est, par exemple, intervenu auprès des ministères dans de nombreux secteurs ciblés, afin que les résultats d'évaluation de poste soient plus cohérents. Il a procédé à une vérification de la qualité des descriptions de travail dans le cadre de ses efforts d'assurance de la qualité et constaté que plus de 97 p. 100 des 966 descriptions échantillonnées étaient de qualité moyenne à élevée.

**6.30** En consultation avec les ministères, le Secrétariat a également mis en place un système de surveillance de la conversion sur le Web afin de suivre les

progrès des ministères et de pouvoir déterminer dans quelle mesure ils étaient prêts à convertir leurs postes en fonction de la Norme. En juillet 2001, le Secrétariat concluait qu'en moyenne, 77 p. 100 des résultats d'évaluation de poste des ministères étaient d'une qualité satisfaisante et respectaient les conditions préalables à la conversion. Cependant, les ministères avaient encore besoin de temps pour atteindre l'objectif de 95 p. 100 fixé par le Secrétariat.

**6.31** Lors de ce suivi, les hauts fonctionnaires du Secrétariat continuaient à affirmer que la Norme pouvait raisonnablement mesurer l'ensemble du travail des ministères et qu'elle était suffisamment souple pour s'adapter à l'évolution du travail dans la fonction publique. Ils nous ont déclaré que la Norme était un outil utile. Le Secrétariat s'est engagé à utiliser une partie du travail déjà terminé comme fondement à l'élaboration de nouvelles normes adaptées sur mesure selon les différents groupes professionnels et, ainsi, à récupérer une partie de l'investissement effectué pour élaborer la Norme.

**6.32** Les représentants du Secrétariat ont constaté d'autres avantages qui demeurent. Certaines organisations ont profité de l'application de la Norme pour rationaliser leur structure organisationnelle et adopter plus de descriptions de travail génériques, ce qui pourrait réduire le fardeau administratif.

### **Important investissement depuis 12 ans dans la réforme de la classification**

**6.33** Il y a maintenant plus de 12 ans que le groupe de travail de FP 2000 et le gouvernement, par son livre blanc, ont lancé la première tentative de réforme de la classification dans la fonction publique. Au cours de ces années, des dizaines de milliers d'employés de quelque 60 ministères et organismes ont consacré énormément de temps et d'énergie à rédiger, à évaluer et à réviser quelque 150 000 descriptions de travail, et ce, à plusieurs reprises. Les représentants des 16 syndicats ont également participé activement aux nombreuses activités engendrées par le projet de la Norme générale de classification.

**6.34** Puisqu'aucun mécanisme n'était en place dans les ministères et au Secrétariat pour repérer les coûts de ce projet d'envergure, ce dernier demandait en 2001 à une tierce partie de concevoir une méthode d'estimation des coûts et d'évaluer l'ampleur des investissements faits par les ministères dans ce projet entre 1998 et 2001. L'objectif de l'étude était d'évaluer les coûts supplémentaires seulement, ceux-ci étant définis comme « les coûts qui n'auraient pas existé en l'absence de ce projet de la Norme générale de classification ». Il s'agissait seulement des coûts salariaux supplémentaires correspondant à de nouveaux postes ou aux employés remplaçant les personnes affectées au projet, aux heures supplémentaires, à l'infrastructure, à la formation des gestionnaires et des employés pour utiliser la nouvelle Norme, aux contrats, au développement de systèmes directement liés au projet. Ces coûts ne comprenaient pas les salaires réguliers du personnel de classification et des employés et gestionnaires qui devaient rédiger les descriptions de travail ou participer aux comités d'évaluation.

**6.35** L'étude a consisté en l'examen des coûts supplémentaires estimatifs engagés par cinq grands ministères à l'égard du projet de la Norme. Ces chiffres estimatifs ont ensuite servi à évaluer les coûts supplémentaires liés au projet de la Norme générale de classification à l'échelle du gouvernement. Le rapport de 2001 a révélé que ces coûts supplémentaires pouvaient être estimés à quelque 200 millions de dollars de 1998-1999 à 2000-2001. On peut lire dans le rapport qu'en dépit de ses imperfections, cette estimation est suffisamment fiable pour fournir des indicateurs de l'ensemble des coûts supplémentaires. Nous n'avons pas été en mesure de vérifier cette estimation, mais nous avons étudié le travail qui a permis de l'établir et nous croyons qu'elle constitue une estimation raisonnable des coûts supplémentaires; il n'existe aucune bonne estimation des coûts totaux pour l'ensemble des 12 années. Selon le Secrétariat, les nouveaux fonds n'ont été que de 25 millions de dollars, des réaffectations dans les budgets des ministères ayant permis de financer les autres coûts.

### Les difficultés qui se sont posées

#### On n'a pas réussi à élaborer une structure salariale unique

**6.36** La conception d'une approche universelle à la rémunération, compatible avec une approche universelle à la classification, constituait un changement majeur d'orientation par rapport aux 35 dernières années.

**6.37** Le groupe de travail de FP 2000 supposait que la mise en application de la Norme serait accompagnée d'un plan commun d'évaluation des postes qui permettrait d'appuyer le concept de « parité salariale pour fonctions équivalentes » et reposerait sur la notion de valeur relative des postes comme principe sous-jacent de la rémunération dans la fonction publique. Ainsi, la Division de la Norme générale de classification du Secrétariat du Conseil du Trésor a concentré ses efforts sur la valeur comparative ou relative des postes comme fondement de la rémunération.

**6.38** Pour mettre en oeuvre la Norme générale de classification comme prévu, il fallait que le Secrétariat mette au point une structure de rémunération unique qui soit compatible avec la capacité de payer du gouvernement et acceptable pour les parties intéressées, en particulier les membres du groupe de la direction et les syndicats.

**6.39** Pour élaborer une telle structure, le Secrétariat devait composer avec les contraintes suivantes :

- Les coûts ne devaient pas excéder les fonds disponibles.
- La politique de protection salariale ne pouvait être modifiée (aucun employé ne devait subir de perte financière par suite de la conversion).
- Les taux de protection salariale devaient être acceptables.
- Les taux de rémunération de la nouvelle structure de rémunération devaient être négociés avec les syndicats.
- La nouvelle structure de rémunération ne devait pas augmenter les obligations du gouvernement en matière d'équité salariale.

**6.40** De 2000 à 2001, le Secrétariat a cherché à concevoir une structure de rémunération unique pour tous les groupes professionnels (à l'exception du groupe de la direction) en regroupant les 72 structures existantes.

**6.41** En 2001, selon les données de décembre 2000 sur les résultats de l'application de la Norme, le Secrétariat a découvert que la conversion de tous les postes en fonction d'une structure de rémunération unique était irréalisable avec les 400 millions de dollars dont il disposait pour ce faire. L'élaboration d'une nouvelle structure de rémunération à l'intérieur des fonds alloués n'aurait été possible qu'avec un taux de protection salariale de quelque 50 p. 100. Autrement dit, près de la moitié des employés auraient subi une baisse de leur niveau de classification au moment de la conversion selon la Norme, mais non de leur rémunération. Pour nombre d'autres employés, il y aurait eu par contre une hausse des niveaux de classification et des taux maximums de salaire. De plus, la différence entre certains niveaux de rémunération ne s'avérait pas suffisamment importante pour motiver les employés à assumer plus de responsabilités. Selon le Secrétariat, cette structure de rémunération unique serait allée à l'encontre d'un objectif de productivité et aurait grandement affecté la satisfaction et la motivation des employés de la fonction publique.

**6.42** Des cadres supérieurs nous ont déclaré qu'ils étaient particulièrement inquiets en 2001 des nombreuses autres difficultés qu'une structure de rémunération unique présentait. Compte tenu des forces du marché, il était fort probable qu'il aurait fallu faire de nombreuses exceptions à cette structure de rémunération unique si l'on avait voulu demeurer concurrentiel sur le marché extérieur au niveau de l'embauche de personnes possédant des compétences très en demande. Cette situation aurait eu pour conséquence de s'écarter rapidement de la structure de rémunération unique. Parmi les autres préoccupations mentionnées, une structure de rémunération unique aurait pu compromettre le droit des syndicats de négocier et, peut-être, amener un grand syndicat ou un groupe professionnel particulièrement important à établir une structure de rémunération susceptible de ne pas convenir aux autres; elle aurait en outre risqué d'être perçue comme une contrainte à la liberté d'association des employés. À notre avis, ces préoccupations existaient dès le début du projet de la Norme générale de classification et il aurait fallu les régler parallèlement à l'élaboration de la Norme.

#### **Négociation collective, capacité de payer et forces du marché ont influencé les structures de rémunération actuelles**

**6.43** Dans notre rapport de décembre 2000, nous avons indiqué que le Secrétariat du Conseil du Trésor devait essayer de concevoir une approche acceptable à l'égard de la rémunération, qui tienne compte des exigences relatives à l'équité salariale, de la valeur relative des postes, des forces du marché et de la capacité de payer, autant de contraintes difficiles à concilier.

**6.44** Depuis 1967, les taux de rémunération des groupes professionnels syndiqués sont établis séparément pour chaque groupe dans le cadre de la négociation collective. Jusqu'à récemment, le processus d'établissement de ces taux mettait l'accent sur l'équilibre entre la capacité de payer et la parité

avec le marché du travail dans le secteur privé, mais moins sur l'équité interne entre tous les employés de la fonction publique.

**6.45** Le processus de la négociation collective pour les 72 groupes professionnels, regroupés aujourd'hui en quelque 24 unités de négociation, a produit avec le temps 72 structures de rémunération qui reflètent chacune la somme des compromis acceptés à l'occasion des négociations. De plus, le pouvoir de négociation de certaines unités, compte tenu de leur taille ou des spécialisations essentielles qu'elles représentaient, a eu un effet certain sur les conventions négociées. Les modèles de négociation collective qui ont été établis ont été l'un des facteurs qui ont contribué à la difficulté de concevoir une structure de rémunération unique.

**6.46** Avant l'élaboration de la Norme générale de classification, la fonction publique fédérale ne disposait d'aucune base solide d'évaluation de l'équité interne entre ses groupes professionnels. Grâce aux résultats de l'évaluation des postes selon la Norme, le Secrétariat a pu tracer, sous forme graphique, une structure de rémunération compatible avec les fonds disponibles et il a superposé ces résultats de l'évaluation des postes des ministères selon leurs salaires actuels. Le Secrétariat a constaté que la majorité des postes se situaient en dehors de la structure de rémunération souhaitée, soit plus haut, soit plus bas que la rémunération proposée.

#### **Les décisions sur la valeur relative des postes à l'interne et sur leur valeur dans le secteur privé ont influé sur la rémunération**

**6.47** Au fil des ans, plusieurs décisions relatives à la rémunération ont eu un impact sur la relativité interne entre les divers groupes professionnels et sur la parité avec le marché du travail dans le secteur privé. Voici quelques-unes de ces décisions :

- Le gel des salaires de 1991 à 1997, entraînant un recul de certains salaires de la fonction publique par rapport à ceux du secteur privé, pour des emplois comparables.
- Le règlement, par le Tribunal canadien des droits de la personne en 1999, des plaintes portées par six groupes professionnels relativement à l'équité salariale.
- Le versement d'allocations spéciales, par le biais de la négociation collective, à 13 groupes professionnels afin d'attirer et de maintenir en poste des gens, informaticiens et ingénieurs par exemple, qui possédaient des compétences très recherchées sur le marché du travail. Prévues au départ à titre temporaire, ces allocations ont en fait été intégrées à la structure de rémunération de ces groupes, même si la concurrence du marché pour ces emplois a disparu dans certains cas.
- Des ajustements de rémunération, négociés par chaque unité de négociation entre 1997 et 2002, se sont soldés par une variabilité importante au niveau des augmentations de salaire.

### Aucune politique sur la rémunération pour l'ensemble du gouvernement

**6.48** Pour maintenir un équilibre entre la capacité de payer et l'équité interne et externe, toute organisation a généralement besoin d'une politique globale judicieuse en matière de rémunération pour ses divers groupes professionnels, y compris celui de la direction. Une telle politique a pour objet de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques en matière de gestion des ressources humaines, tout autant que ses objectifs opérationnels.

**6.49** En matière de rémunération, le gouvernement fédéral ne disposait d'aucune politique officielle approuvée qui aurait permis d'orienter les décisions en ce domaine. On a pu en voir les conséquences sur les nombreuses structures de rémunération avec lesquelles il s'est retrouvé. Bien que les principes d'une politique de rémunération aient été discutés au fil des ans par divers fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor, il n'existait aucun cadre de travail officiel permettant de concilier des objectifs concurrents et d'évaluer l'effet des décisions, issues des négociations collectives, auprès d'un groupe par rapport aux autres. Dans certains cas, les problèmes de rémunération abordés au cours de la négociation collective étaient évalués du point de vue de leur effet potentiel sur les obligations du gouvernement en matière d'équité salariale ou sur la relativité interne. Cependant, nous n'avons relevé, au sein du Secrétariat et parmi les intervenants de l'élaboration de la Norme, aucune approche concertée et structurée qui se soit traduite par des changements importants à l'approche de la négociation collective, lesquels auraient peut-être pu faciliter la mise en place d'une structure de rémunération unique et, du même coup, la conversion à la Norme générale de classification.

**6.50** Bien que le Secrétariat ait récemment effectué un travail important pour élaborer une politique de la rémunération dans la fonction publique, rien n'est encore finalisé.

**6.51 Recommandation.** Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait terminer l'élaboration d'une politique cohérente de rémunération pour l'ensemble du gouvernement et, d'autre part, surveiller et évaluer l'effet de la mise en œuvre d'une telle politique sur la rémunération.

**Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor.** Le Bureau de la gestion des ressources humaines (BGRH) élabore actuellement une politique qui permettra de déterminer l'approche du gouvernement fédéral en matière de rémunération, dont l'élaboration de mandats de négociation collective. On prévoit qu'un document de travail sera publié ce printemps, dans le but de faire approuver la politique au cours de l'automne 2003.

La rémunération au sein de la fonction publique fédérale devrait servir, dans le cadre d'une politique globale de ressources humaines, à attirer, à maintenir en poste, à motiver et à renouveler la main-d'œuvre nécessaire à l'obtention des résultats opérationnels dont bénéficieront les Canadiens et les Canadiennes. Plusieurs facteurs influencent la rémunération, tels que le marché du travail du secteur privé, la valeur relative du travail effectué par

des groupes professionnels, les politiques macroéconomiques, les politiques sociales, les lois pertinentes, les moyens de négociation des syndicats, l'opinion publique, la conjoncture économique et l'état des finances du gouvernement. La politique fournira un cadre permettant d'équilibrer ces facteurs de même que les risques qui s'y rattachent. On établira des indicateurs afin de surveiller la mise en œuvre de la politique et ses répercussions sur la rémunération.

### Hypothèses irréalistes pour l'établissement des coûts

**6.52** La conversion de quelque 150 000 postes en fonction d'une structure de rémunération unique devait être réalisée à l'aide des fonds disponibles. Il devenait dès lors essentiel d'établir de solides coûts estimatifs.

**6.53** En 1991, le Secrétariat s'est engagé à ce que les coûts reliés à la conversion des postes de la fonction publique selon la Norme générale de classification s'annulent avec le temps. Autrement dit, il supposait qu'à long terme, les coûts salariaux des postes convertis selon la nouvelle structure de rémunération seraient compensés par les économies réalisées, ce qui contribuerait à garantir que les coûts de l'opération s'annuleraient.

**6.54** En 1997, le Secrétariat faisait une première estimation du coût de la conversion. Puisque les résultats réels provenant de l'évaluation des postes n'étaient pas disponibles à ce moment-là, il a fondé son estimation sur son expérience antérieure des conversions en matière de classification et sur d'autres données historiques pour en arriver à estimer à quelque 400 millions de dollars sur quatre ans le coût total de la conversion. Le Conseil du Trésor donnait alors l'approbation préliminaire du projet, même si cette estimation n'était que très grossière.

**6.55** Nous avons remarqué que ces coûts estimatifs de 400 millions de dollars correspondaient à 1,5 p. 100 de la masse salariale. Cependant, notre expérience en matière de vérification et les publications académiques indiquent que les coûts de conversion pourraient représenter environ 3 p. 100 de la masse salariale ou davantage, en tenant compte des ajustements nécessaires relatifs à l'équité salariale.

**6.56** En 1999, le Secrétariat reconnaissait que, compte tenu de l'évolution du travail dans la fonction publique, il n'était pas possible de garantir que les coûts s'annuleraient, et il abandonnait donc cet objectif. Il réévaluait avec plus de précision le coût, qu'il établissait à 434 millions de dollars sur quatre ans, en supposant un taux de protection salariale de 40 p. 100.

**6.57** En janvier 2000, le Secrétariat faisait une nouvelle évaluation du financement nécessaire pour assurer la conversion, en se fondant sur un échantillon de résultats réels obtenus grâce à l'évaluation des postes des ministères qui appliquaient la Norme générale de classification. Pour cette évaluation, on présumait là aussi que le taux de protection salariale serait de 40 p. 100 si l'on voulait rester dans les limites du financement autorisé.

**6.58** Les sous-ministres n'étaient aucunement en faveur d'un taux de protection salariale de 40 p. 100. Ils s'inquiétaient des effets néfastes que cela



aurait sur le moral de l'effectif à un moment où la concurrence pour trouver des employés commençait à augmenter. Même si la politique actuelle sur la protection salariale prévoit qu'aucun employé ne doit subir une perte de revenu par suite de la conversion, ceux qui bénéficient d'une protection salariale ont tendance à penser que leur travail est sous-évalué, tandis que d'autres peuvent considérer qu'ils sont trop payés.

**6.59** Le Secrétaire du Conseil du Trésor a demandé aux fonctionnaires d'appliquer plutôt le taux de protection salariale de 5 p. 100, préconisé par les sous-ministres. Des analyses de coûts subséquentes ont révélé qu'en appliquant ce taux, le coût de la conversion des 150 000 postes se situait autour de 1,1 milliard de dollars sur un certain nombre d'années.

**6.60** En janvier 2001, en se fondant sur plusieurs scénarios de rémunération établis d'après les résultats des évaluations de postes obtenus en décembre 2000 dans les ministères, le Secrétariat estimait que, pour convertir les 150 000 postes tout en restant à l'intérieur du financement fixé à 434 millions de dollars, il faudrait appliquer un taux de protection salariale d'environ 50 à 60 p. 100. En février 2001, il concluait qu'une structure de rémunération unique ne semblait pas viable. Il était impossible de concilier les fonds disponibles avec un taux de protection salariale acceptable par les gestionnaires et les syndicats suivant la politique de protection salariale existante.

### D'autres approches à la rémunération sont explorées

**6.61** Le Secrétariat a envisagé deux autres approches de rémunération. Dans la première, on appliquerait une norme de classification unique avec plusieurs structures de rémunération, en fonction des résultats de l'évaluation des postes établis selon la Norme. Il concluait cependant qu'avec cette option, il serait difficile de justifier les écarts salariaux au cours du processus de négociation ou de se défendre contre les plaintes relatives à l'équité salariale.

**6.62** La deuxième approche était sensiblement la même que celle de l'ancien système en matière de classification et de rémunération, autrement dit l'application d'une norme de classification et d'une structure de rémunération différentes pour chacun des groupes professionnels. Le Secrétariat croyait que cette approche serait moins coûteuse et moins perturbatrice que la première ou que l'approche fondée sur une structure de rémunération unique. Il reconnaissait cependant que cette approche à l'égard de la rémunération risquait d'augmenter les obligations du gouvernement en matière d'équité salariale. Il a indiqué que, si la réforme était majeure, elle servirait d'appui à la réforme et à l'initiative visant à moderniser la gestion des ressources humaines dans toute la fonction publique. Si la majorité de la fonction publique n'était pas touchée, sa capacité d'appuyer des réformes plus vastes de gestion des ressources humaines serait limitée d'autant.

**6.63** Le Secrétariat a mis en place un processus de consultation et de prise de décision pour valider les analyses et les conclusions de son personnel. En février 2001, un comité de sous-ministres adjoints était créé pour évaluer toutes les répercussions possibles de ne pas mettre en œuvre la Norme telle que prévu à l'origine. Le comité a examiné plusieurs options, dont la cessation

de toute réforme de la classification, ainsi que les deux élaborées par le Secrétariat.

**6.64** Le comité a conclu que la réforme de la classification était toujours nécessaire. Il a élaboré une approche graduelle, adaptée sur mesure, à la réforme de la classification, en commençant par le groupe des Services des programmes et de l'administration (PA), afin de récupérer une partie de l'investissement effectué dans le cadre du projet de la Norme. Le groupe PA compte 9 groupes professionnels dotés des normes les plus anciennes et représente plus de 45 p. 100 des employés de la fonction publique. Il est représenté dans tous les ministères et les postes occupés vont du bas de la structure de classification à son niveau le plus élevé (ne comprend pas les niveaux de direction). Deux de ces neuf groupes sont parties prenantes à la plainte majeure relative à l'équité salariale contre le gouvernement fédéral.

**6.65** En avril 2001, le comité des sous-ministres adjoints présentait ses recommandations au Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor (comité exécutif composé de sous-ministres), qui reconnaissait la nécessité de continuer la réforme de la classification et endossait l'approche adaptée sur mesure.

**6.66** Dès le début de 2001, les sous-ministres et quelques sous-ministres adjoints savaient que le projet de la Norme générale de classification ne serait probablement pas mis en œuvre comme prévu à l'origine. Cependant, ils ont accepté de continuer à améliorer la qualité des descriptions de travail et des résultats d'évaluation de poste, alors qu'on explorait de nouvelles voies en vue de l'approbation d'une nouvelle approche.

**6.67** D'avril 2001 à avril 2002, le Secrétariat s'est engagé dans un processus intense d'éducation, de consultation et de breffage auprès de cadres supérieurs du gouvernement, reconnaissant ainsi qu'il n'avait pas accordé suffisamment d'attention à cela au cours du projet. Le Secrétariat a examiné la faisabilité d'entreprendre la réforme par le groupe PA et testé des options auprès des plus grands ministères. Il a travaillé à la préparation d'une présentation aux ministres du Conseil du Trésor, dans laquelle il indiquait les options et sa nouvelle approche adaptée sur mesure.

## Bribes d'information pendant douze mois

### Les parties intéressées n'ont pas reçu d'information avant mai 2002

**6.68** D'avril 2001 à mai 2002, le Secrétariat n'a fait aucune nouvelle annonce publique sur l'avancement des travaux du projet de la Norme générale de classification, ni sur son site Web, ni par lettre ni par quelque autre communication aux ministères. En avril 2001, le Secrétariat ne parlait plus du projet de la Norme générale de classification, mais plutôt d'une « réforme de la classification », sans plus d'explication.

**6.69** Les fonctionnaires du Secrétariat nous ont fait remarquer que les syndicats avaient participé à certaines discussions officielles pour explorer des solutions en vue de mettre en œuvre l'approche universelle, dont d'autres options qui pouvaient être appropriées. Cependant, en avril 2001, puis en novembre suivant, l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) demandait au Secrétariat de lui faire le point au sujet du projet de la Norme

générale de classification. Selon les dossiers de ce syndicat, le Secrétariat a répondu chaque fois que les travaux se poursuivaient.

**6.70** Après avoir consulté des cadres des diverses régions du pays à l'été 2002, l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada (APEX) déclarait que les cadres faisaient nettement preuve d'un « certain désenchantement » face aux réformes majeures de la gestion des ressources humaines, et elle liait directement cet état d'esprit à l'échec de la Norme générale de classification. Les cadres déclaraient avoir investi du temps et des sommes considérables, ainsi que leur réputation personnelle, dans des projets qui n'avaient pas abouti.

**6.71** De plus, l'information sur le rendement présentée au Parlement relativement à la Norme générale de classification ne reflétait pas fidèlement, à notre avis, l'évolution de la réforme de la classification. Dans ses rapports sur les plans et priorités de 1998-1999, 1999-2000, et 2000-2001, le Secrétariat affirmait qu'il prévoyait appliquer la Norme générale de classification (voir la pièce 6.1). Dans son rapport sur le rendement de 1998-1999, le Secrétariat déclarait que l'application de la Norme générale de classification serait la pierre angulaire d'autres réformes. Il déclarait également que la conversion des postes dans la fonction publique se ferait graduellement en 1999. Dans celui de 1999-2000, il affirmait être en train de mettre en œuvre la Norme, alors qu'en fait il faisait encore des tests d'application, et il indiquait que la conversion ne serait pas terminée avant 2000-2001. Cependant, dans son rapport sur le rendement de 2000-2001, toute mention expresse de la Norme générale de classification avait disparu. On parlait maintenant de « modernisation de la classification ». Aucune explication de ce changement de terminologie n'était fournie, pas plus que de sa signification ou de son incidence sur la modernisation de la gestion des ressources humaines.

**6.72** Les fonctionnaires du Secrétariat nous ont indiqué que l'annonce d'une nouvelle approche avait été retardée pour plusieurs raisons. Ils voulaient arrêter une solution de rechange à la réforme de la classification et il fallait la faire approuver par les ministres du Conseil du Trésor avant de l'annoncer. Le climat tendu des relations de travail, les événements du 11 septembre 2001 et des changements chez les cadres supérieurs du Secrétariat ont également contribué à ce délai.

**Pièce 6.1 Rapports du Secrétariat du Conseil du Trésor sur la réforme de la classification**

Ce que planifiait le Secrétariat dans le Rapport sur les plans et les priorités	Ce que déclarait le Secrétariat dans le Rapport sur le rendement
<p>1998-1999</p> <p>Mettre en oeuvre la Norme générale de classification (NGC), outil d'évaluation des postes moderne, universel et sexuellement neutre constituant un pilier crucial des autres réformes de la gestion des ressources humaines, touchant la négociation collective, la rémunération et la dotation.</p>	<p>1998-1999</p> <p>La Norme générale de classification sera la pierre angulaire des réformes de gestion des ressources humaines qui touchent notamment la négociation collective, la rémunération et la dotation en personnel ... le gouvernement a publié ... les définitions applicables aux nouveaux groupes professionnels... Le nombre de groupes professionnels est ainsi passé de 72 à 29, ce qui favorisera une gestion plus efficace des ressources humaines et la mobilité accrue du personnel. La conversion à la NGC se fera graduellement dans la fonction publique au cours de 1999, à mesure que les conventions collectives expireront.</p>
<p>1999-2000</p> <p>Mettre en œuvre la Norme générale de classification. Exploiter le potentiel de la NGC, après la conversion, afin de faciliter les réformes de la gestion des ressources humaines qui touchent la négociation collective, la rémunération, la dotation en personnel et le développement organisationnel. Négocier la nouvelle structure de rémunération pour la mise en oeuvre de la Norme générale de classification.</p>	<p>1999-2000</p> <p>La mise en œuvre de la nouvelle structure non sexiste des groupes professionnels — la Norme générale de classification (NGC) — s'est poursuivie en 1999-2000. Malgré certains retards, la conversion devrait avoir lieu en 2000-2001. La nouvelle norme vise à établir un système de classification des emplois qui est non sexiste, simple et universel. De plus, la norme fait partie intégrante du cadre moderne de gestion des ressources humaines qui donnera à la fonction publique plus de latitude pour mieux servir les Canadiens et les Canadiennes au XXI<sup>e</sup> siècle. Des précisions sur la mise en oeuvre de la NGC sont présentées sur le site Web du Secrétariat.</p>
<p>2000-2001</p> <p>Commencer à se servir de la Norme générale de classification comme catalyseur de changement.</p>	<p>2000-2001</p> <p>La préparation de la modernisation de la classification se poursuit.</p>
<p>2001-2002</p> <p>Modernisation du plan de classification.</p>	<p>2001-2002</p> <p>Le Secrétariat ... a mis en œuvre un certain nombre de réformes touchant des problèmes importants comme ...l'amélioration du système de classification .... Le Secrétariat a proposé des options viables pour un programme de réforme de la classification qui doit déboucher sur un régime souple et non sexiste qui favorise le recrutement et le maintien en poste de l'effectif diversifié dont la fonction publique a besoin.</p>

Source : Rapports sur les plans et les priorités et Rapports sur le rendement du Secrétariat du Conseil du Trésor

**Surveillance médiocre de la classification**

**Les anciennes normes de classification sont périmées**

**6.73** L'une des responsabilités du Secrétariat est d'établir des normes de classification adéquates et de mettre en place des contrôles afin de s'assurer que les postes sont classifiés conformément à ces normes. Compte tenu de cette responsabilité, nous nous attendions à ce que le Secrétariat ait pris des mesures pour s'assurer que les postes soient classifiés de façon appropriée tout au long du processus d'élaboration de la Norme générale de classification et jusqu'à la fin de sa mise en œuvre.

**6.74** Treize ans après que le groupe de travail de FP 2000 sur la classification ait présenté ses recommandations, les ministères continuent à utiliser les 72 anciennes normes, à propos desquelles de nombreuses difficultés ont été relevées au fil des ans :

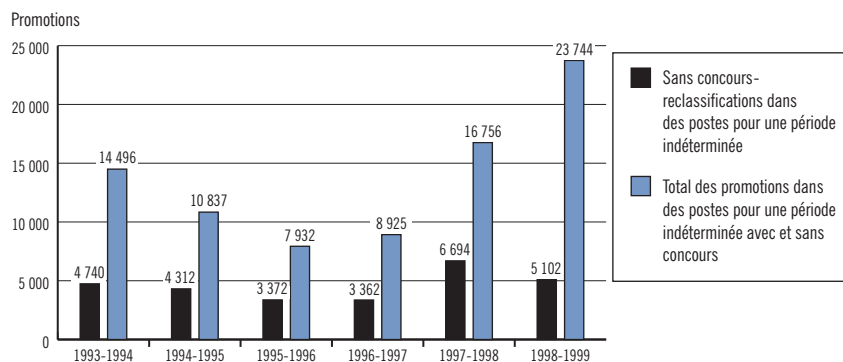
- Un grand nombre de ces normes ne satisfont pas aux quatre facteurs énoncés dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et dans l'*Ordonnance sur la parité salariale* et ne peuvent donc pas servir à une analyse portant sur l'égalité de rémunération pour des fonctions équivalentes.
- Certaines sont périmées.
- Certaines font mention d'activités disparues ou de matériel qui ne sert plus dans la fonction publique.
- Certaines excluent des volets importants du travail effectué aujourd'hui et ne font aucune distinction significative entre les divers degrés de complexité du travail.
- Certaines normes de classification ne mesurent pas des aspects uniques du travail et, par conséquent, créditent le même contenu de travail plus d'une fois. Par exemple, dans certaines normes, nous constatons que, plus le budget à gérer ou le nombre d'employés à surveiller est élevé, plus la valeur du poste est grande. Étant donné que le budget du poste augmente en fonction du nombre d'employés surveillés, on crédite en fait deux fois le même contenu de travail. De plus, ces normes de classification appuient des valeurs qui ne sont plus pertinentes pour dispenser efficacement les services et les programmes.

#### **Aucun mécanisme de surveillance ou de contrôle de la classification**

**6.75** Les ministères se sont vu déléguer le pouvoir de classifier et reclassifier les postes. On entend par reclassification la nomination sans concours d'un employé dans un poste dont le groupe ou le sous-groupe professionnel, ou encore le niveau, a changé par suite de la réévaluation du poste.

**6.76** Avec la perspective d'une conversion des postes selon la Norme dans un avenir rapproché, le Secrétariat du Conseil du Trésor suspendait toute surveillance centralisée de la classification et faisait sa dernière vérification en 1991-1992. Pendant les années où il exerçait encore un contrôle sur la classification, environ 6 p. 100 des postes de la fonction publique étaient mal classifiés, soit sous-classifiés ou surclassifiés.

**6.77** Selon les dossiers de la Commission de la fonction publique, les reclassifications sont demeurées relativement stables, soit environ 30 p. 100 des promotions totales, au cours des 10 dernières années. De 1993 à 1999, le Secrétariat du Conseil du Trésor ne disposait d'aucun mécanisme de contrôle ou de surveillance de la classification. Il n'avait donc aucun moyen de savoir si, des quelque 28 000 postes dont la reclassification s'était traduite par une promotion, certains avaient été mal classifiés, ni de connaître l'ampleur du coût de ces classifications erronées (voir la pièce 6.2). En 1990, nous avons signalé l'effet suivant : le Secrétariat avait estimé qu'un taux de 6,4 p. 100 de classifications erronées en 1988-1989 s'était traduit par un coût net annuel injustifié de 5,3 millions de dollars.

**Pièce 6.2** Reclassifications se traduisant par des promotions, de 1993 à 1999

Source : Rapports annuels de la Commission de la fonction publique – non vérifiés

**6.78** Lors de notre suivi de 2000, nous avons constaté qu'au moment où le Secrétariat commençait à appliquer la Norme générale de classification, en 1998, certains ministères et organismes n'avaient pas révisé les classifications de leurs postes selon l'ancien système afin de s'assurer qu'elles étaient exactes et à jour. Nous avons constaté que personne n'avait la moindre idée du nombre de postes qui avaient été mal classifiés à ce moment-là.

**6.79** À l'automne 2002, le Secrétariat faisait une étude dans le but d'obtenir un portrait exact des pratiques et des capacités de la fonction publique en matière de classification. Les résultats préliminaires montraient que près de 35 p. 100 des postes classifiés au cours des quelques dernières années en fonction des anciennes normes avaient été évalués en tenant compte des éléments de description de travail de la Norme générale de classification, mais sans directive du Secrétariat. Ce dernier a reconnu qu'en l'absence de lignes de conduite appropriées, il est possible que les ministères aient évalué leurs postes, lesquels ont été décrits selon la Norme, en fonction de l'ancien système, avec des résultats différents.

**6.80** **Recommandation.** Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait veiller à ce que des vérifications de classification soient effectuées en temps voulu et prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer et restaurer l'intégrité de la classification des postes dans la fonction publique.

**Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor.** Le Secrétariat reconnaît la nécessité d'aborder de façon plus rigoureuse la surveillance de l'intégrité du système de classification. Conformément à la politique du Conseil du Trésor sur la surveillance active, le Secrétariat utilise le terme « surveillance active » au lieu de « vérification ». Cette façon de procéder convient particulièrement bien au système de classification parce que les ministères prennent les décisions concernant la classification en vertu du pouvoir que le Conseil du Trésor délègue aux administrateurs généraux. En procédant de cette façon, ce sont les ministères qui ont la responsabilité de surveiller la manière dont ils exercent leur pouvoir de classification. Quant au Secrétariat du Conseil du Trésor, il a la responsabilité d'aider les ministères dans cette tâche et de surveiller la situation dans l'ensemble du gouvernement.

Le Secrétariat a rappelé aux administrateurs généraux le besoin pressant d'effectuer une surveillance systématique, en vue d'assurer l'intégrité de la classification dans la fonction publique. En 2003-2004, le Secrétariat mettra en œuvre le programme de surveillance active à deux niveaux différents. À l'échelle des ministères, le programme aidera les gestionnaires de la classification à créer leur propre programme de surveillance active ou à adapter leur programme actuel en conséquence. À l'échelle du gouvernement, le programme permettra de mener une étude comparative de la façon dont une norme de classification communément utilisée par un ministère est mise en pratique. Le Secrétariat fera aussi l'essai de sa méthode de surveillance active auprès d'un ministère donné et fera un rapport sur les résultats de cet essai. En outre, de nouveaux outils électroniques sur le Web seront mis à la disposition des ministères, afin de les aider à appliquer de façon cohérente les normes existantes. Le Secrétariat continuera à conseiller les ministères sur l'application des normes de classification, à traiter les griefs et à effectuer le règlement des différends. Toutes les initiatives de surveillance de la classification seront coordonnées avec les autres mécanismes d'examen du Secrétariat afin d'alléger le fardeau des ministères.

#### **Le Secrétariat élabore des outils pour travailler avec l'ancien système**

**6.81** Le Secrétariat s'efforce de rendre les anciennes normes utilisables, de les harmoniser toutes avec la structure des groupes professionnels, à tout le moins, et de tirer parti le plus possible des descriptions de travail rédigées dans le cadre du projet de la Norme générale de classification aujourd'hui abandonné. Les documents du Secrétariat montrent que toutes ces activités prennent plus de temps que prévu à l'origine.

**6.82** Au cours de la dernière année, le Secrétariat a commencé à concevoir un certain nombre de mesures qui permettront d'offrir aux ministères des directives et du soutien dans leurs activités de classification des postes en fonction des anciennes normes.

**6.83** L'abandon du projet de la Norme générale de classification a contribué à augmenter les demandes de révision des niveaux de classification en fonction des anciennes normes, dont un grand nombre avaient été remises à plus tard à cause de la mise en œuvre prochaine de la nouvelle Norme. Il est difficile de trouver les anciennes normes sur papier dans la fonction publique. Au moment du suivi, le Secrétariat était en train de numériser ses 72 anciennes normes de classification en format électronique et avait informé les ministères qu'il les diffuserait sur son site Web au début de 2003.

**6.84** Le Secrétariat a entrepris de créer des outils de surveillance à ses fins et pour les ministères, tels que des bases de données et des outils de production de rapports qui permettront éventuellement aux ministères d'effectuer des contrôles par les pairs, de mettre à jour les données et d'améliorer la relativité des cotes des postes entre les ministères. Le Secrétariat élabore un cadre de contrôle de la classification qui, conformément à la politique du Conseil du Trésor sur la surveillance active, permettrait aux ministères de surveiller leurs pratiques de gestion et leurs contrôles. Il prévoit mettre ces initiatives en application en 2002-2003 et surveiller activement la situation de l'ensemble de la classification en 2003-2004.

**6.85** Comme nous l'avons vu plus haut, au cours de l'élaboration de la Norme générale de classification, la majorité des ministères ont refait leurs descriptions de travail conformément à la nouvelle Norme. Le Secrétariat est en train de concevoir un outil qui permettra d'établir une correspondance entre le travail décrit selon la Norme et les exigences des anciennes normes de classification. Cet outil vise à aider les ministères à recueillir l'information qui pourrait manquer dans les descriptions de travail rédigées en fonction de la Norme (le nombre d'employés surveillés, par exemple, ou encore l'importance du budget) mais dont on a besoin pour évaluer les postes en fonction des anciennes normes. Le Secrétariat envisage de diffuser des lignes directrices permettant d'évaluer de façon cohérente les nouvelles descriptions de travail selon les anciennes normes afin d'assurer l'exactitude de la valeur relative des postes dans l'ensemble de la fonction publique.

**6.86** À notre avis, outre les autres problèmes que nous avons soulignés et qui sont inhérents aux anciennes normes, ces lignes directrices ne permettront pas d'évaluer une grande partie du contenu de travail consigné dans les descriptions de travail établies en fonction de la nouvelle Norme.

### Annnonce de la fin de l'approche universelle

**6.87** Le 8 mai 2002, la présidente du Conseil du Trésor annonçait que, même si la réforme de la classification demeurerait une priorité, une approche universelle à la classification n'était pas réalisable dans le contexte actuel. Le gouvernement commencerait un nouveau programme de réforme de classification graduel, ciblé et adapté sur mesure. La pièce 6.3 résume les principales caractéristiques de cette nouvelle approche.

#### Pièce 6.3 Une nouvelle orientation de la réforme de la classification

Éléments clés de la nouvelle approche :

- Les normes seront adaptées de manière individualisée de façon à répondre aux besoins propres de chaque groupe professionnel.
- Le gouvernement continue de souscrire au principe de l'équité salariale et attend la proposition du Groupe de travail sur l'équité salariale sur une meilleure approche en vue d'obtenir et de maintenir l'équité salariale.
- Les normes de classification adaptées sur mesure permettront d'envisager une diminution du nombre important de normes présentement en usage.
- Les réformes ne seront appliquées qu'aux groupes professionnels dont la norme nécessite des changements majeurs.
- La réforme de la classification sera appliquée suivant un plan triennal continu.
- La mise en œuvre de la réforme de la classification se fera en collaboration avec les ministères et les syndicats.
- La réforme des groupes professionnels retenus tirera parti, dans la mesure du possible, du travail déjà fait à l'occasion du projet de la Norme générale de classification : le format des descriptions de travail, par exemple.
- La nouvelle approche vient à l'appui de la modernisation de la gestion des ressources humaines, initiative maintenant en cours de réalisation.

Source : Secrétariat du Conseil du Trésor [http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2002/0508\\_f.asp](http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2002/0508_f.asp)



**6.88** La nouvelle approche sera appliquée tout d'abord aux groupes professionnels dont la norme nécessite un changement fondamental. En mars 2003, le Secrétariat du Conseil du Trésor n'avait pas fini de déterminer de quels groupes il s'agissait ni quelles normes de classification auraient besoin d'une simple mise à jour ou ne requerraient aucun changement. Entre-temps, le Secrétariat donnait priorité à la remise à niveau de la capacité des ministères et des organismes à classer leurs postes en fonction des 72 anciennes normes.

## Problèmes non encore réglés

### La nouvelle approche adaptée sur mesure se heurte à des embûches de taille

**6.89** La réforme de la classification est l'un des volets de l'initiative gouvernementale qui vise à moderniser la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Cependant, on ne sait pas très bien comment cette réforme appuiera l'initiative plus vaste de modernisation, ses objectifs et sa stratégie. De plus, le gouvernement n'a pas défini de vision claire des résultats globaux attendus de son approche graduelle et adaptée sur mesure de la réforme. Il n'a pas établi non plus d'échéancier pour mener à bien cette réforme.

**6.90** La classification est une composante essentielle sur laquelle s'appuient plusieurs systèmes et politiques de gestion des ressources humaines dans la fonction publique. C'est pourquoi il est particulièrement important que toute réforme de la classification repose sur une base solide. Au cours de notre vérification, le Secrétariat a affirmé en être à l'étape préliminaire du développement d'un cadre de gestion des ressources humaines.

**6.91** Le Secrétariat a délibérément pris la décision de régler les problèmes au fur et à mesure des progrès de la réforme de la classification, prenant ainsi un risque important puisque les résultats globaux attendus à la fin de la réforme ne sont pas encore déterminés. Par exemple, on pourrait mettre en œuvre une nouvelle norme de classification, répondant aux besoins propres à un groupe particulier, sans en connaître les effets possibles sur d'autres groupes professionnels dont on prévoit s'occuper plus tard.

**6.92** De même, le Secrétariat a l'intention de satisfaire aux besoins propres des groupes professionnels à l'échelle de la fonction publique et de répondre en même temps aux exigences opérationnelles particulières des ministères. Le mandat, la structure organisationnelle, les programmes et les services des quelque 60 ministères et organismes sont uniques; essayer de concilier les besoins très diversifiés de toutes ces entités, tout en élaborant une norme de classification à l'échelle du gouvernement pour chaque groupe professionnel, constituera un défi de taille.

**6.93** L'une des préoccupations du Secrétariat est d'établir une correspondance entre la nouvelle structure de classification et une nouvelle structure de rémunération pour chacun des groupes professionnels retenus pour la réforme. À notre avis, les contraintes et les conditions qui ont entravé l'approche universelle existent toujours et le Secrétariat devra relever les mêmes défis que ceux auxquels il a dû se mesurer lors de la conversion selon la Norme générale de classification, mais à une moindre échelle. Le plus grand défi sera d'élaborer une norme de classification pour le groupe PA, ce

qui est hautement prioritaire car il fait partie des trois groupes professionnels retenus comme candidats lors des premières mesures de réforme. Le Secrétariat évalue encore la faisabilité de convertir d'abord le groupe PA à une nouvelle norme et il a indiqué que l'opération durerait quelques années.

**6.94** De plus, l'approche adaptée sur mesure pour la classification pourrait ne pas répondre aux exigences de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Cette approche repose encore sur l'utilisation de normes distinctes pour chaque groupe professionnel, comme dans l'ancien système, de sorte qu'il est difficile de comparer le travail des divers groupes et donc de justifier les écarts salariaux. La nouvelle approche risque d'entraîner des plaintes en matière d'équité salariale, avec la responsabilité éventuelle qui en découlerait. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a reconnu ce risque et le personnel de sa Direction des ressources humaines élabore une stratégie de gestion des risques en matière d'équité salariale dans le contexte de son cadre plus large de la gestion des risques.

**6.95** Qui plus est, les normes de classification adaptées sur mesure selon les groupes devront être exemptes de préjugés sexistes afin d'être conformes aux exigences de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et de l'*Ordonnance sur la parité salariale*. Le Secrétariat prévoit utiliser les quatre facteurs énoncés dans la *Loi* (qualifications, effort, responsabilité et conditions de travail) dans le but de récupérer une partie du travail effectué à l'occasion du projet de la Norme. Il reconnaît que, s'il modifie toute partie de la Norme sans mettre en place les mesures nécessaires pour assurer le non-sexisme, il augmente le risque de plaintes relatives à l'équité salariale.

**6.96** Enfin, le plan et le financement à long terme de la réforme de la classification demeurent incertains. En février 2002, le Secrétariat a établi une projection des coûts sur 14 ans pour mener à bien une réforme de la classification. Compte tenu du fait que l'étendue de la réforme n'a pas encore été déterminée, on ne sait pas très bien si cette projection couvre tous les coûts. Aucune date ferme ou cible n'a été fixée pour le parachèvement de cette réforme. Le Secrétariat du Conseil du Trésor travaille à l'élaboration d'un plan triennal continu selon lequel il doit faire rapport chaque année aux ministres du Conseil du Trésor afin qu'ils examinent les progrès réalisés et les coûts de la réforme.

### Leçons apprises

**6.97** Au moment de notre vérification, nous espérons que le Secrétariat aurait fait une analyse rétrospective approfondie afin de déterminer les causes fondamentales de l'échec du projet de réforme au cours des 12 dernières années et certainement depuis le lancement du projet de la Norme, en 1995. Pour qu'une analyse rétrospective soit valable, toutes les principales parties intéressées devraient y prendre part et idéalement, après l'échec de la deuxième tentative, elle devrait être dirigée par un groupe indépendant.

**6.98** Au cours de nos entrevues, nous avons constaté que, même si aucune analyse rétrospective officielle n'avait été faite, tous les cadres supérieurs du Secrétariat avaient tiré des leçons en fonction de leurs responsabilités et de leur interprétation des causes de cet échec. À la fin de la vérification, le Secrétariat nous a remis un document résumant l'opinion de ses

fonctionnaires et indiquant les éléments sur lesquels ils s'étaient basés pour définir une nouvelle approche tenant compte de ces leçons.

**6.99** L'un des changements fondamentaux a été la réorganisation de la Direction des ressources humaines du Secrétariat. Au cours de la deuxième tentative de réforme de la classification (de 1995 à 2001), la Division de la Norme générale de classification du Secrétariat du Conseil du Trésor avait la responsabilité de faire de la Norme un outil d'évaluation des postes et de s'assurer que les ministères l'utilisent et obtiennent des résultats fiables lors de l'évaluation. Il y a eu des consultations sur certaines questions, mais les divisions ayant des responsabilités connexes (classification, relations de travail et rémunération) travaillaient le plus souvent séparément. Le Secrétariat a admis qu'une information utile à différentes divisions de la Direction devait être partagée de façon structurée et en temps voulu et entrer en ligne de compte dans la prise des décisions. Il a regroupé les services de rémunération, de relations de travail, de classification et d'équité salariale en une seule entité afin de mettre en place une approche plus intégrée dans ces domaines. Selon nous, cette réorganisation devrait aider le Secrétariat dans sa recherche de solutions aux problèmes épineux qu'il doit résoudre afin de procéder à la réforme.

**6.100** Le Secrétariat reconnaît que la réforme de la classification ne constitue pas en soi la solution à tous les problèmes de gestion des ressources humaines. Il admet également la nécessité de faire participer les cadres supérieurs à l'analyse des problèmes et à l'élaboration des solutions de sorte que les réformes permettent de répondre aux besoins opérationnels des ministères. Le Secrétariat s'est engagé à travailler en collaboration avec les syndicats de la fonction publique.

**6.101** Le Secrétariat a déclaré son intention de renforcer la capacité des ministères, des gestionnaires et des syndicats en gestion des ressources humaines. Il prévoit également consulter des organisations et des experts ayant une expérience similaire, à l'extérieur de la Direction des ressources humaines et de la fonction publique.

**6.102** Cependant, on ne sait pas très bien comment la nouvelle approche du Secrétariat permettra de s'attaquer aux problèmes fondamentaux que le groupe de travail de FP 2000 a signalés et qui existent toujours : les systèmes sont lourds, trop complexes, trop lents, ne répondent pas aux exigences en matière d'équité salariale et coûtent cher. Le Secrétariat a établi une projection des coûts de la réforme de la classification jusqu'en 2014 et annoncé une stratégie et un plan triennal continu qui devront être examinés chaque année. Cependant, on n'a fixé aucun objectif global pour la réforme, on ne dispose d'aucun plan général et l'on n'a fixé aucune date cible pour l'obtention des résultats. À notre avis, l'efficacité d'un plan de réforme échelonné sur de nombreuses années est douteuse.

**6.103 Recommandation.** Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait préciser ses objectifs et les résultats attendus en matière de réforme de la classification, et établir un plan global pour s'attaquer aux problèmes fondamentaux inhérents à l'ancien système.

**Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor.** L'objectif du gouvernement est de simplifier et de moderniser la classification des emplois en mettant en place un système équilibré qui rend compte des réalités du marché du travail, qui traite les hommes et les femmes équitablement et qui favorise le recrutement et le maintien en poste du personnel nécessaire pour servir les Canadiens et les Canadiennes. En mai 2002, le Conseil du Trésor a annoncé qu'il avait décidé d'instaurer un programme pluriannuel de réforme de la classification. Des initiatives de mise en œuvre ont ensuite été ciblées et regroupées en une stratégie cohérente en trois volets :

- L'élaboration de nouvelles normes sur mesure, non sexistes, qui répondent aux besoins particuliers de chaque groupe professionnel, là où les normes en place sont particulièrement désuètes;
- L'entretien continu des normes en place, au besoin, et de l'aide concernant leur application;
- La reconstitution de la capacité du système au moyen de la surveillance active, ainsi que la conception et la présentation d'un programme actualisé à l'intention des techniciens spécialisés et des cadres hiérarchiques.

En adoptant un plan triennal continu, mis à jour chaque année, le Secrétariat du Conseil du Trésor mettra l'accent sur les priorités dont il a convenu avec les ministères et les syndicats. Les meilleurs moyens d'obtenir des résultats durables sont l'établissement de priorités axées sur les besoins, l'adaptation du rythme du changement à la capacité qu'a le système de gérer la réforme et un renouvellement approprié.

Le travail nécessaire pour atteindre ces objectifs est déjà commencé. Plusieurs ministères, syndicats de la fonction publique et collectivités fonctionnelles ont présenté des propositions de mise en œuvre de la réforme de la classification. Les groupes professionnels qui seront choisis pour faire partie du premier plan triennal continu seront annoncés au printemps. En 2003-2004, nous lancerons aussi notre programme de surveillance active et la première phase de notre programme de formation qui a été mis à jour.

## Conclusion

**6.104** Malgré douze années d'efforts, le gouvernement n'a toujours pas fait de progrès significatifs dans la réforme de son ancien et problématique système de classification. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a changé l'orientation de cette réforme de la classification en 2001. Il s'est rendu compte qu'il n'était pas possible de concevoir une structure de rémunération unique qui pouvait être gérée sans trop de difficultés à l'intérieur du cadre de financement disponible. À notre avis, plusieurs facteurs expliquent l'échec de l'approche universelle : l'absence de politique de rémunération officielle, l'approche à la négociation collective au cours des 35 dernières années pour déterminer les salaires, le manque de coordination entre les divisions de classification, de rémunération, de relations de travail et d'équité salariale au sein du

Secrétariat ainsi que des hypothèses insoutenables pour estimer les coûts de la conversion. Le Secrétariat s'est réorganisé pour mieux coordonner ses activités en matière de ressources humaines, mais la nouvelle approche se heurtera à bon nombre des mêmes facteurs.

**6.105** Le Secrétariat du Conseil du Trésor a terminé la conception de la Norme générale de classification; il lui reste à confirmer la pondération définitive des éléments ainsi que le nombre et la fourchette des points de chacun des niveaux. Le Secrétariat affirme qu'il se fondera sur le travail effectué pour élaborer les nouvelles normes particulières aux groupes professionnels.

**6.106** L'état actuel des normes de classification, dont certaines remontent à plus de 30 ans, constitue un fondement douteux pour établir un nouveau régime cohérent de rémunération destiné à l'ensemble de la fonction publique. La capacité du gouvernement à justifier l'exactitude de la classification, et par conséquent de la rémunération dans la fonction publique, est sujette à caution, après une longue période d'un contrôle central restreint à l'égard des pratiques de classification dans la fonction publique.

**6.107** On ne sait pas dans quelle mesure les postes de la fonction publique sont mal classifiés. Cependant, compte tenu du grand nombre de postes reclassifiés au cours des dix dernières années, alors que le Secrétariat n'exerçait ni contrôle ni suivi des mesures de classification, la situation de la classification et de la rémunération des emplois nous préoccupe sérieusement. Le Secrétariat doit rétablir et maintenir la crédibilité de l'ancien système, tant et aussi longtemps qu'il ne sera pas passé à autre chose.

**6.108** Pour mettre en œuvre la nouvelle approche graduelle et adaptée sur mesure qu'il prévoit pour la réforme de la classification, le Secrétariat devra relever des défis de taille. On ne sait trop comment la réforme permettra de répondre aux préoccupations relatives à l'équité salariale, ni dans quelle mesure elle servira d'appui à l'initiative de modernisation d'autres composantes de la gestion des ressources humaines, qui sont fondées sur le système de classification. Le gouvernement doit se doter d'un plan plus global pour relever ces défis.

**Commentaire du Secrétariat du Conseil du Trésor.** Le Secrétariat du Conseil du Trésor reconnaît l'importance de moderniser la classification au sein de la fonction publique. Cette modernisation doit être effectuée de façon à attirer et à maintenir en poste les personnes talentueuses dont nous avons besoin pour servir les Canadiens et les Canadiennes, tout en traitant équitablement les hommes et les femmes.

Il appert que nous avons investi beaucoup de temps et d'énergie dans la recherche d'une méthode « universelle » qui s'est par ailleurs avérée irréalisable. Nous regrettons que ce projet tant souhaité n'ait pas entièrement atteint l'objectif visé.

Cependant, la majeure partie du travail accompli à l'égard de la « Norme générale de classification » (NGC) que nous envisagions, représente un bon investissement. Dans l'ensemble, les ressources existantes ont été utilisées par

les ministères dans le cadre de leurs activités quotidiennes. Les descriptions de travail de nombreux employés ont été mises à jour de manière significative. L'utilisation stratégique de descriptions de travail génériques a grandement diminué la charge de travail qu'exigeait la gestion du personnel. Nous avons introduit de nouvelles méthodes exemptes de préjugés sexistes dans la conception des normes de classification, dans la rédaction des descriptions de travail et dans les procédures d'évaluation des emplois.

Depuis que la présidente du Conseil du Trésor a annoncé, en mai 2002, que nous effectuerions la réforme de la classification un groupe à la fois, nous avons accompli des progrès considérables :

- Nous avons mené une vaste consultation auprès des ministères, des syndicats, et des collectivités fonctionnelles au sujet des 18 groupes sur lesquels nous proposons d'abord de nous concentrer. En mai 2003, la présidente confirmera nos priorités initiales en matière de réforme de la classification.
- On a établi des correspondances entre les 72 normes de classification existantes et les descriptions de travail de style NGC, afin d'assurer l'uniformité de leur interprétation et de leur application dans l'ensemble de la fonction publique. Ce printemps, nous diffuserons toutes les normes d'évaluation des emplois au moyen d'Internet.
- L'automne dernier, nous avons mené un sondage auprès des ministères sur la capacité de classification et sur les pratiques courantes. Les résultats de ce sondage nous permettent de mettre l'accent sur la conception de programmes, la formation et l'échange de pratiques exemplaires. En juin, nous tiendrons le premier symposium interministériel des professionnels de la classification, dans le but de favoriser le renouvellement de la collectivité.

Nous sommes convaincus que notre rapport au Parlement était opportun. Nous ne pouvions pas annoncer un changement de direction avant que les ministres du Conseil du Trésor aient pris une décision. L'analyse sur laquelle reposait cette décision a pris plus de temps que nous l'aurions souhaité, pour les raisons énoncées au paragraphe 6.72. Par contre, des hauts fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor ont comparu entre-temps devant le Comité des comptes publics et annoncé que nous explorions différentes façons d'aborder la réforme de la classification.

En ce qui a trait à l'équité salariale, le ministère de la Justice, les syndicats ainsi que la Commission canadienne des droits de la personne reconnaissent que les dispositions actuelles de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* sont difficiles à interpréter et à appliquer. C'est pour cette raison que le groupe de travail Bilson, nommé en juin 2001 par les ministres de la Justice et du Travail pour étudier la législation de la parité salariale, a entrepris d'étudier ces dispositions.

Comme les recommandations du groupe de travail pourraient donner lieu à des modifications à la présente politique ou à la loi, nous devons en tenir compte dans notre façon d'équilibrer nos responsabilités afin de respecter les

dispositions de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*. Nous avons pris plusieurs initiatives pour mieux gérer nos obligations en matière d'équité salariale, comme celle d'améliorer notre capacité à évaluer l'influence sur les salaires de la prédominance masculine ou féminine dans les groupes professionnels. Bref, nous essayons vraiment de ne pas refaire les mêmes erreurs que par le passé dans la gestion de cette question très complexe.

## À propos du suivi

### Objectif

L'objectif de ce suivi était d'évaluer les progrès de la réforme de la classification des postes dans la fonction publique fédérale depuis 1996 et de cerner les défis à relever.

### Étendue et méthode

La réforme de la classification des postes dans la fonction publique fédérale a débuté en 1990 dans le cadre de Fonction publique 2000 (FP 2000). Nous avons replacé le suivi actuel dans le contexte des principes, des objectifs et des recommandations présentés par le groupe de travail de FP 2000, des objectifs du projet de la Norme générale de classification (NGC) en 1995 et des progrès réalisés jusqu'en décembre 2000.

L'objet principal de notre suivi était les initiatives lancées par le Secrétariat du Conseil du Trésor dans le cadre de l'application de la Norme générale de classification entre décembre 2000 et décembre 2002. Nous avons examiné le travail effectué et le raisonnement menant aux décisions prises quant aux changements apportés au projet de la Norme générale de classification. Nous avons analysé la documentation pertinente et mené de nombreuses entrevues afin de nous faire une idée claire de la définition de la nouvelle approche annoncée par le Secrétariat en mai 2002 pour la réforme de la classification. Nous avons étudié les analyses du Secrétariat tout au long du processus de décision. Nous avons également vérifié s'il avait pris des mesures pour déterminer les facteurs essentiels de succès d'une future réforme de la classification. Enfin, nous nous sommes penchés sur la façon dont le Secrétariat s'assurait, entre-temps, que les ministères et organismes disposent de directives claires et du soutien nécessaire pour classer adéquatement les postes dans le cadre de l'ancien système. Au cours de ce suivi, nous avons exclu le travail de vérification au sein des ministères et des organismes.

### Critères

Les critères utilisés aux fins du présent suivi reposent sur les meilleures pratiques en matière de classification et d'évaluation des postes, de gestion de l'analyse des risques, et de processus de prise de décision, qui sont utilisées dans les études et les vérifications précédentes du Bureau. Nous nous attendions à ce que :

- les décisions quant aux changements du système de classification soient étayées par une solide analyse, tirant parti de toute l'information pertinente et à jour, dont la position des principales parties intéressées,
- les facteurs clés de succès de toute réforme future de la classification aient été déterminés en tenant compte principalement des leçons apprises,
- dans l'intervalle, les ministères et organismes disposent de directives claires et du soutien nécessaire pour classer adéquatement les postes.

### Équipe de vérification

Vérificatrice générale adjointe : Maria Barrados

Directrice principale : Kathryn Elliott

Directrice : Ghislaine Côté

Robyn Roy

Marie-Eve Viau

Pour obtenir de l'information, veuillez joindre le service des Communications en composant le (613) 995-3708 ou le 1 888 761 5953 (sans frais).