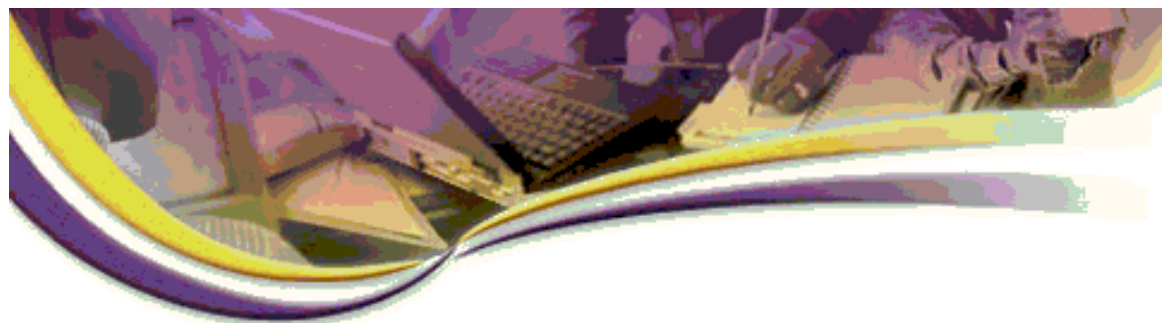




Secrétariat du Conseil du Trésor Treasury Board of Canada  
du Canada Secretariat

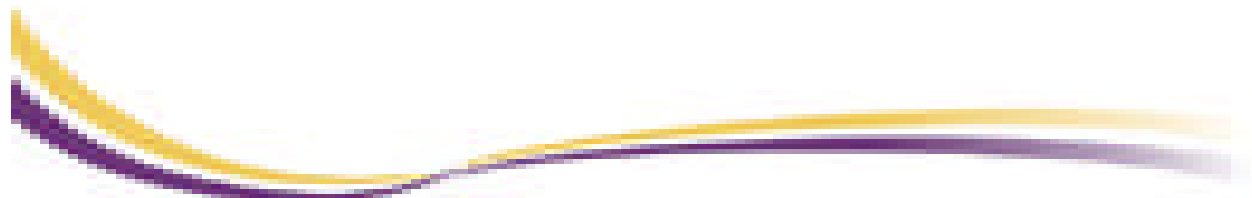
Canada



# **La réforme de la classification**

**Mise à jour annuelle**

**Mai 2003**



## TABLE DES MATIERES

<b>1.0</b>	<b>UNE NOUVELLE ORIENTATION POUR LA RÉFORME DE LA CLASSIFICATION</b>	<b>2</b>
<b>1.1</b>	<b>Introduction</b>	<b>2</b>
<b>2.0</b>	<b>ARRIVER À DESTINATION : LE CHEMIN À PARCOURIR</b>	<b>2</b>
<b>2.1</b>	<b>La vision</b>	<b>2</b>
<b>2.2</b>	<b>La stratégie du Conseil du Trésor</b>	<b>3</b>
<b>2.3</b>	<b>L'approche : Un cadre de leadership intégré</b>	<b>4</b>
<b>3.0</b>	<b>RAPPORT D'ÉTAPE : RÉALISATIONS ET PLANS</b>	<b>6</b>
<b>3.1</b>	<b>Moderniser les normes</b>	<b>6</b>
3.1.1	La première vague de réforme des normes	7
3.1.2	La prochaine vague de réforme des normes	10
3.1.3	Rendre les normes de classification existantes plus facilement utilisables	12
<b>3.2</b>	<b>Remettre à niveau la capacité du système</b>	<b>13</b>
3.2.1	Les effectifs	13
3.2.2	Outils de travail	14
<b>4.0</b>	<b>REGARD VERS L'AVENIR DE LA CLASSIFICATION</b>	<b>15</b>
<b>5.0</b>	<b>RÉFLEXIONS</b>	<b>16</b>

## **1.0 Une nouvelle orientation pour la réforme de la classification**

### **1.1 Introduction**

En mai 2002, la présidente du Conseil du Trésor, M<sup>me</sup> Lucienne Robillard, a annoncé que la nouvelle orientation de la réforme de la classification serait un des éléments de base de la modernisation de la gestion des ressources humaines à la fonction publique du Canada. Cette nouvelle approche, équilibrée et progressive, reconnaît qu'une réforme au sein d'un organisme aussi vaste et diversifiée que la fonction publique nécessite un effort continu et bien coordonné. Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a fait un progrès significatif et nous sommes bien engagés dans la voie qui mène à la modernisation de la classification.

La réforme de la classification est un processus d'amélioration constante. Il n'existe pas de solution rapide, mais au cours de l'année qui vient de s'écouler, nous avons connu de réels succès dans nos efforts en vue de bâtir un système de classification qui évalue correctement la valeur du travail, qui traite les femmes et les hommes de façon équitable et qui aide la fonction publique à recruter et à maintenir en poste le personnel nécessaire pour servir les Canadiens.

Ce rapport donne un aperçu des plans dressés et des progrès réalisés par SCT pour moderniser le système de classification des emplois à la fonction publique. C'est l'apogée de longues consultations auprès des conseillers ministériels en ressources humaines, des cadres hiérarchiques supérieurs, des collectivités fonctionnelles et des agents de négociation

Au cours des trois prochaines années (2003-2006), le plan de modernisation des normes de classification sera étendu à environ 74% de la population de la fonction publique une fois complété. La formation et les outils de travail seront fournis au effectifs qui font fonctionner le système de classification et un nouveau programme de surveillance active sera mis en place afin de veiller à l'intégrité de l'ensemble du système.

## **2.0 Arriver à destination : le chemin à parcourir**

### **2.1 La vision**

La classification n'est pas uniquement une façon d'organiser et d'évaluer le travail d'environ 169 000 employés. Le cadre de travail suggéré par le gouvernement pour la modernisation des ressources humaines prévoit une nouvelle équation qui fusionne la classification et la dotation afin que les bonnes personnes occupent les bons postes, et cela plus rapidement. Le but de la classification est de bien définir les emplois. Le SCT s'est engagé à fournir le leadership et la direction nécessaires pour établir un système de classification moderne qui :

- évaluera de façon efficace le travail à la fonction publique;
- simplifiera la classification afin qu'elle devienne déterminante dans l'amélioration de la gestion des personnes travaillant à la fonction publique du Canada;

- habilitera les gestionnaires ministériels à l'échelle de la fonction publique afin qu'ils puissent concevoir et mettre en œuvre des organisations plus efficaces;
- garantira aux employés un système de classification en mesure de saisir la nature même de leur travail, de refléter les réalités du marché du travail, de traiter les femmes et les hommes de façon équitable et de promouvoir la mobilité et le perfectionnement professionnels.

## 2.2 La stratégie du Conseil du Trésor

La stratégie du SCT en vue de simplifier et de moderniser la classification des emplois s'articule autour de deux objectifs : des normes de classification pertinentes et un système de classification qui fonctionne bien.

### La modernisation des normes

#### **Moderniser les normes**

- Restructurer les normes de classification qui nuisent à une gestion efficace des activités.
- Rendre les normes actuelles de classification plus faciles à utiliser.

#### **Renforcer la capacité du système**

- Les gens
- Les outils de travail
- La surveillance active

Certaines des normes sont désuètes. Nous travaillons directement avec les ministères et avec les agents de négociation afin de tirer parti du travail accompli dans le cadre du projet de la norme générale de classification (NGC), et afin de moderniser les normes qui sont nettement désuètes ou qui nuisent à une gestion saine de nos ressources humaines.

Nombre de normes actuelles de classification sont bonnes et seront donc conservées. Nous sommes à créer des services et des outils qui rendront ces normes plus accessibles et plus faciles à utiliser.

### La remise à niveau de la capacité du système

Si nous voulons réaliser la réforme de la classification, nous devons également renforcer le système de classification existant afin que nos initiatives de réforme reposent sur des bases solides. Le nouveau programme comprend un plan bien ciblé pour appuyer les gens qui travaillent à la classification en leur fournissant la formation, les outils et le cadre de surveillance active nécessaires pour garantir l'intégrité de l'ensemble du système.

## 2.3 L'approche : Un cadre de leadership intégré

Le SCT fournit le leadership et l'intendance du système de classification pour le noyau de la fonction publique. Notre approche de leadership repose sur l'appui de nombreux champions. Au cours de l'année dernière, nous avons consulté les directions ministérielles, des collectivités fonctionnelles et des agents de négociation afin d'encourager un nouveau sens d'engagement. Nous avons développé un solide réseau de partenaires afin de rebâtir système de classification et de moderniser cet élément clé de la gestion des ressources humaines à la fonction publique du Canada.

Notre travail a donné lieu à une approche qui nous permettra d'entreprendre de nouvelles formes de coopération tout en dirigeant et en supervisant le système de façon efficace. Pour cela, il sera nécessaire de s'éloigner des règles traditionnelles et normatives et de se rapprocher d'un modèle coopératif pour en arriver à des solutions de classification. Bien que nous travaillions étroitement avec les ministères pour nous assurer que la réforme de la classification réponde à leurs besoins opérationnels, les agents de négociation jouent aussi un rôle essentiel. L'Association des professionnels de l'organisation et de la classification, le Secrétariat de la collectivité des Ressources Humaines et d'autres groupes se consacrent à un ensemble d'initiatives qui visent à améliorer la santé du système de classification en général ainsi que celle des différents groupes professionnels. Déjà, les ministères commencent à réfléchir à la façon de partager les ressources pour répondre à leurs besoins urgents en classification. Nous sommes également en contact avec des employeurs distincts afin de mettre à profit leurs perspectives et leurs approches et de trouver différentes façons de partager et de mettre en œuvre des pratiques exemplaires qui peuvent s'appliquer à de multiples juridictions. Le SCT continuera d'appuyer les initiatives qui nous feront progresser vers notre objectif commun de modernisation de la classification.

### Politique habilitante

La politique doit habiliter le leadership. Un des thèmes majeurs du programme de modernisation des ressources humaines consiste à améliorer la prestation de services aux Canadiens et aux Canadiennes, en clarifiant les rôles et en renforçant la responsabilisation des institutions et des personnes responsables de la gestion de la fonction publique. Pour ce faire, une nouvelle *Politique sur le système de classification et la délégation de pouvoir*, et des lignes directrices connexes, paraîtront au cours de l'exercice 2003-2004. La politique établira l'équilibre entre le rôle de leadership et de supervision du SCT et la nécessité pour les ministères d'assumer leurs responsabilités en matière de classification. La nouvelle approche :

- Simplifiera l'approche directive et normative de «commandement et contrôle » de la politique actuelle en la remplaçant par des principes conformes à la fonction moderne de contrôleur;
- Accordera une plus grande flexibilité aux administrateurs généraux pour la gestion de la classification dans leurs ministères respectifs. La nouvelle politique éliminera les restrictions touchant leurs pouvoirs délégués de classification de certains groupes et niveaux et la subdélégation de leurs pouvoirs de classification aux gestionnaires;

- Réduira les procédures onéreuses et minimisera les exigences en matière de rapports auxquelles les ministères sont assujettis.

Afin d'assurer une application équitable et cohérente et de renforcer l'intégrité du système de classification, nous sommes à mettre en place un nouveau programme de surveillance active. Ce dernier encadrera le travail des ministères, dont la responsabilité de surveiller les décisions de classification prises par leur organisation constitue une condition de leur pouvoir délégué en matière de classification. Le SCT a la responsabilité de surveiller l'ensemble de la situation dans la fonction publique.

La politique de classification doit aussi être intégrée à la politique de rémunération et servir, au sein du cadre global de gestion des ressources humaines, à attirer, à maintenir en poste, à motiver et à renouveler l'effectif nécessaire pour la prestation de services pour les Canadiens et les Canadiennes. Le SCT est à élaborer un cadre complet de rémunération qui aidera à créer l'approche qu'adoptera le gouvernement fédéral à ce titre, y compris l'établissement des mandats de négociation collective. Un document de travail sera prêt en été 2003 en vue de l'approbation de la politique à l'automne de la même année.

Le gouvernement continue d'adhérer au principe de parité salariale pour un travail équivalent indépendamment du sexe, conformément à *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Le SCT continuera à incorporer des approches non sexistes et innovatrices dans la conception de normes, la rédaction de descriptions de travail et les procédures d'évaluation du travail. Le groupe de travail sur l'équité salariale (le groupe « Bilson »), nommé par les ministres de la Justice et du Travail, doit soumettre son rapport plus tard cette année. Le rapport présentera des nouvelles options et des recommandations en vue d'une réforme possible.

## 3.0 Rapport d'étape : réalisations et plans

### 3.1 Moderniser les normes

#### Critères pour établir les priorités

**Valeur stratégique** –

L'initiative répond-elle aux besoins opérationnels des ministères?

**Faisabilité** – Les intervenants sont-ils tous prêts et la capacité existe-t-elle pour mettre en œuvre l'initiative?

**Capacité financière** – Les ressources humaines et financières sont-elles disponibles?

**Calendrier et répercussions** – Existe-t-il une synergie avec les autres initiatives de modernisation des ressources humaines et une harmonisation avec le calendrier de négociation collective?

Notre approche opérationnelle de la réforme de la classification commence par une recherche et une analyse complètes des besoins opérationnels des ministères. Nous apprécions le travail d'envergure fait par les ministères et les agents de négociation pour réaliser des analyses de rentabilisation sur la réforme de la classification. Pour faciliter ce processus, nous avons :

- Créé un cadre consultatif à partir duquel nous avons demandé, et mis sur pied conjointement, des analyses de rentabilisation sur la réforme de la classification;
- Élaboré un ensemble de critères et d'outils de diagnostic pour évaluer les analyses de rentabilisation et pour établir des priorités de suivi;
- Divisé les analyses de rentabilisation en deux groupes : celles qui nécessitent une réforme de la classification et celles qui nécessitent d'autres solutions en ressources humaines (comme une réorganisation du travail ou des ajustements à la classification de certaines fonctions);
- Lancé une série d'initiatives de réforme qui auront des répercussions sur plus de la moitié des fonctionnaires pour qui le SCT est l'employeur.

Le travail d'analyse a commencé il y a un an avec trois groupes professionnels qui avaient été ciblés comme candidats possibles pour le premier volet de la réforme des normes de classification. Quelques mois plus tard, nous avons aussi analysé, et sommes arrivés à des décisions concernant, d'autres demandes d'examen de la classification reçues de 16 des 29 groupes professionnels existants. La plupart de ces demandes ont été incorporées au plan triennal de réforme des normes de classification. On traitera des autres, y compris la collectivité de la **vérification interne**, les **enquêteurs d'accident** du Bureau de la sécurité des transports du Canada, les **traducteurs**, et les **spécialistes en soins aux handicapés** de Développement des ressources humaines Canada, en collaboration avec des chefs des ressources humaines en dehors du cadre du programme de réforme de la classification.

### **3.1.1 La première vague de réforme des normes**

L'année dernière, trois groupes professionnels comptaient parmi les premiers candidats possibles à la réforme des normes de classification : **Service extérieur (FS)**, **Services des programmes et de l'administration (PA)** et **Économique et services de sciences sociales (EC)**.

Chacun de ces projets se déroule selon un calendrier qui reflète les besoins des ministères, notre capacité collective de mettre en œuvre la nouvelle norme et le calendrier des négociations collectives touchant ces trois groupes professionnels. En outre, notre analyse préliminaire a permis d'ajouter cinq autres candidats jugés prioritaires pour la première année du plan (2003-2004) : **Agents des pêches (GT)**, **Recherche historique (HR)**, **Recherche (RE)**, **Systèmes d'ordinateurs (CS)** et **Gestion financière (FI)**.

#### **Groupe Service extérieur (FS)**

Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et le ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration, ont demandé au SCT de concevoir une nouvelle norme pour le groupe FS qui répond à leurs besoins opérationnels. La nouvelle norme est presque terminée et est en voie d'être mise à l'essai par les ministères. Des consultations se déroulent actuellement avec l'Association professionnelle des agents du service extérieur (APASE) afin de sonder leur réactions à la nouvelle norme.

La nouvelle norme de classification repose sur une proposition en vue d'une structure à quatre niveaux et tient dûment compte des différents types d'activités exercées aux échelons supérieurs du groupe. Elle incorpore aussi un système à double voie de cheminement de carrière pour les cadres supérieurs du service extérieur. La nouvelle norme a été conçue de façon à respecter le calendrier des prochaines négociations collectives. La convention actuelle prend fin le 30 juin 2003. La mise en œuvre de la norme, toutefois, ne se fera que si la structure de rémunération associée à la norme peut être négociée. Dès que les négociations seront terminées, le SCT aidera les ministères à mettre en application la nouvelle norme de classification et établira un calendrier de conversion en fonction de la nouvelle convention collective.

#### **Groupe Services des programmes et de l'administration (PA)**

Nous avons fait des progrès importants grâce à notre travail avec plusieurs ministères qui emploient de nombreuses personnes classées dans le groupe PA. Notre analyse a porté surtout sur les principaux ministères employeurs du groupe PA, soit les ministères du Développement des ressources humaines, des Travaux publics et services gouvernementaux, et de la Défense nationale ainsi que le Service correctionnel. Elle a permis de faire ressortir une structure de niveaux d'emploi susceptible d'être appliquée dans ces ministères. Il nous faudra cependant poursuivre notre analyse et consulter les autres ministères et organismes fédéraux de même que l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) pour bien définir les enjeux et les



résultats recherchés et choisir la meilleure solution. Cela est nécessaire parce que le groupe PA est présent dans tous les ministères et dans toutes les fonctions du gouvernement et qu'il est le plus grand groupe professionnel de la fonction publique. Les travaux ne pourront être achevés avant la prochaine série de négociations qui doit avoir lieu à l'été 2003, mais ils devraient être terminés à temps pour la série suivante.

### **Groupe Économique et services de sciences sociales (EC)**

Nous en sommes à un stade précoce de l'élaboration d'une nouvelle norme de classification pour le groupe EC, qui comprend les économistes, les statisticiens et le personnel de soutien des sciences sociales. Les taux de rémunération de ce groupe professionnel ont été harmonisés lors de la dernière série de négociations collectives, ce qui permettra d'élaborer une nouvelle norme de classification. Nous comptons achever la conception de la norme de classification au cours du présent exercice et être prêts pour sa mise en œuvre lors de la prochaine série de négociations collectives.

### **Agents des pêches (GT)**

En début d'année, nous avons été saisis d'un problème que cherche à résoudre depuis longtemps le ministère des Pêches et des Océans (MPO). Le Ministère a demandé au SCT d'envisager la possibilité d'établir une nouvelle norme de classification pour les agents des pêches. En collaboration avec le Ministère l'AFPC, nous avons été en mesure de cerner les problèmes sous-jacents et de proposer une solution qui tient compte à la fois des besoins du Ministère et des préoccupations du syndicat et des employés. Il y a eu d'importants progrès et les discussions se poursuivent. Notre collaboration nous a permis d'obtenir des solutions prometteuses axées sur la classification en l'espace de quelques mois seulement, alors qu'il aurait normalement fallu plusieurs années pour concevoir une nouvelle norme de classification. Nous continuons de travailler avec le MPO sur des questions de mise en œuvre.

### **Groupe Recherche historique (HR)**

Sur le plan stratégique, une solution en matière de classification s'impose pour appuyer la création d'une nouvelle structure organisationnelle en vue de la fusion prévue des Archives nationales et de la Bibliothèque nationale. Il existe un lien naturel entre les travaux que nous exécutons à cet égard et ceux qui ont trait à l'établissement d'une nouvelle norme de classification pour le groupe EC. L'effectif des Archives nationales ne comprend pas seulement des archivistes. Les techniciens archivistes, dont les postes sont classés dans le groupe EC, jouent aussi un rôle de premier plan dans l'organisation. Comme une nouvelle norme de classification est en voie d'élaboration pour le groupe EC, il est essentiel que ce travail de portée générale reflète les fonctions qu'exercent les techniciens des Archives nationales. Il est indispensable également que le rôle des spécialistes de la recherche historique et des techniciens archivistes soit intégré à un aménagement organisationnel efficace afin de répondre aux besoins de l'organisation et d'atteindre ses objectifs opérationnels. Le SCT est

conscient que les spécialistes de la recherche historique font partie du groupe RE et que l'intégration à une seule structure de ces spécialistes et de leurs collègues de la Bibliothèque nationale aura nécessairement une incidence sur le travail d'autres groupes professionnels tels que le Bibliothéconome (LS). Il sera essentiel de consulter l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC), l'Association des employé(e)s en sciences sociales (AESS) et l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC). Ce cas illustre bien la complexité de la réforme de la classification et la nécessité de trouver une solution qui réponde aux besoins de la direction, qui garantit l'intégrité de la structure des groupes professionnels et qui respecte les affiliations syndicales.

### **Groupe Recherche (RE)**

Nous prenons appui sur le travail qu'exécute la collectivité scientifique pour résoudre les problèmes de carrière particuliers auxquels doivent faire face ces travailleurs du savoir. De concert avec tous les principaux intervenants, y compris l'IPFPC, le SCT suit l'évolution d'un cadre de perfectionnement professionnel pour divers niveaux de carrière au sein de la collectivité scientifique afin de voir si l'établissement d'une nouvelle structure de classification pour ce groupe contribuerait à l'amélioration de ce cadre. En parallèle, comme nous l'avons mentionné précédemment, le SCT entreprendra une analyse en collaboration avec l'organisation issue de la fusion des Archives nationales et de la Bibliothèque nationale afin de déterminer la forme que devrait prendre la réforme de la norme de classification de la collectivité des recherche historique, dont il est question ci-haut.

### **Groupe Systèmes d'ordinateurs (CS)**

Le SCT, l'IPFPC et la collectivité fonctionnelle du Dirigeant principal d'information (DPI), par l'intermédiaire du Comité des champions de la technologie de l'information (TI), tentent de répondre à certains des besoins majeurs en ressources humaines du groupe CS. La collectivité de la TI a mis au point un cadre de ressources humaines axé sur la TI qui traite de questions de planification de carrière et de développement professionnel, d'harmonisation de critères de présélection et d'évaluation, ainsi que de cohérence des descriptions de travail dans l'ensemble de la collectivité.

Des discussions récentes avec les membres des collectivités de la technologie de l'information (TI) et de la gestion de l'information (GI) ont porté sur la norme de classification du groupe CS et sur son renouvellement, comme l'a proposé l'IPFPC. Ces discussions s'inscrivent dans le contexte élargi des répercussions inédites qu'entraînerait une évaluation globale de la stratégie gouvernementale en matière de services. À court terme, l'effort de classification du SCT viendra à l'appui du travail déjà accompli par les collectivités TI et GI et par l'IPFPC sur des questions plus globales de transformation de services. Plus précisément, afin de contribuer au développement des carrières, nous nous inspirerons d'une notion découlant de notre travail sur la norme du Service étranger, soit en introduisant un système à double voie à l'intérieur de la norme de classification des CS actuelle, qui reconnaîtrait le champ de travail des gestionnaires ainsi que le champ de travail des experts fonctionnels.

De surcroît, le SCT travaillera en collaboration avec le Comité des champions de la TI et la l'IPFPC en vue de trouver des façons d'harmoniser la norme de classification du groupe CS avec les profils de compétences mis au point dans le cadre des ressources humaines en matière de TI. Grâce à ce travail, nous devrions acquérir des connaissances précieuses sur des façons d'associer les profils de compétences aux descriptions de travail existantes, et de simplifier le processus de développement organisationnel. En outre, le SCT envisage d'effectuer dès cette année, soit au début de son nouveau programme de surveillance, une évaluation de l'application de la norme actuelle du groupe CS dans les ministères et organismes fédéraux. Cette évaluation nous indiquera si une nouvelle norme de classification est nécessaire pour ce groupe.

### **Groupe Gestion financière (FI)**

Le SCT a travaillé en collaboration avec la Commission de la fonction publique et les ministères ainsi qu'avec l'Association des gestionnaires financiers de la fonction publique afin de régler un certain nombre de questions liées à la classification qui intéressent particulièrement la communauté des gestionnaires financiers. Les ministères ont participé à une enquête portant sur l'attribution à ce groupe des postes et des employés dont les fonctions ont trait à la gestion financière. La définition du groupe professionnel a été examinée et confirmée, et nous nous apprêtons à apporter des modifications à la norme de sélection du groupe FI. Le SCT continuera de surveiller de près l'attribution de postes dont les fonctions se rattachent à la gestion financière.

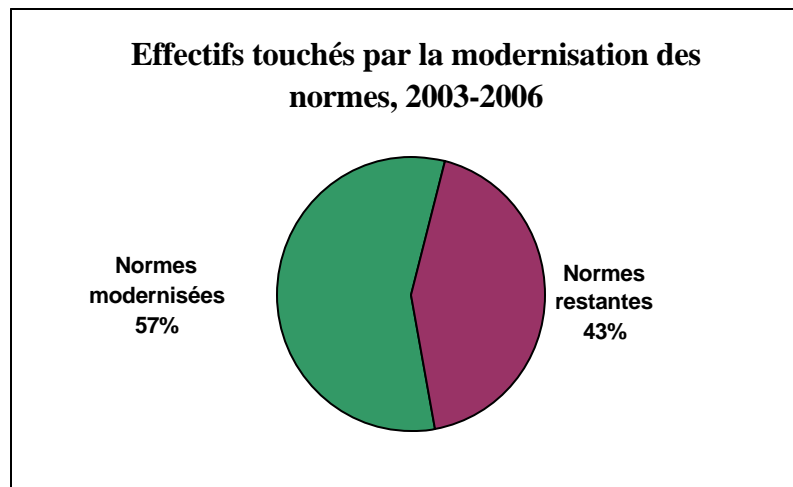
### **Groupe Radiotélégraphie (RO)**

Le MPO et l'agent négociateur ont convenu de la nécessité d'examiner la norme de classification du groupe RO, dans le but de décider si une réforme s'impose. En premier lieu, le SCT a accepté de poser un diagnostic sur ce groupe au cours du présent exercice afin de cerner les problèmes touchant à la classification et leurs solutions possibles.

### **3.1.2 La prochaine vague de réforme des normes**

La charge de travail liée à la première vague de réforme des normes est imposante, et il faudra pour réussir mettre en commun les ressources et l'énergie de tous les principaux intervenants. Une partie des travaux sera achevée au cours du présent exercice, mais la majorité d'entre eux se poursuivront tout au long de la première période de planification triennale et, dans certains cas, comme celui du groupe PA, dépasseront le plan triennal. Afin de prendre en considération les intérêts de tous les intervenants, le SCT devra choisir judicieusement le travail de classification additionnel qu'il lui faudra accomplir au cours des deux dernières années de la période de planification.

Une fois achevé, le programme de modernisation des normes lancé depuis l'année dernière, ou lancées durant cet exercice fiscal, toucheront directement, un fois accomplies, 57 % de l'effectif de la fonction publique fédérale. Dans certains cas, la mise en œuvre complète du programme prendra plus que les trois ans prévus à cet effet. Le travail en question s'accompagne d'initiatives courantes visant à remettre à niveau la capacité du système et à appuyer les groupes professionnels qui continueront à faire usage des normes de classification actuellement en vigueur.

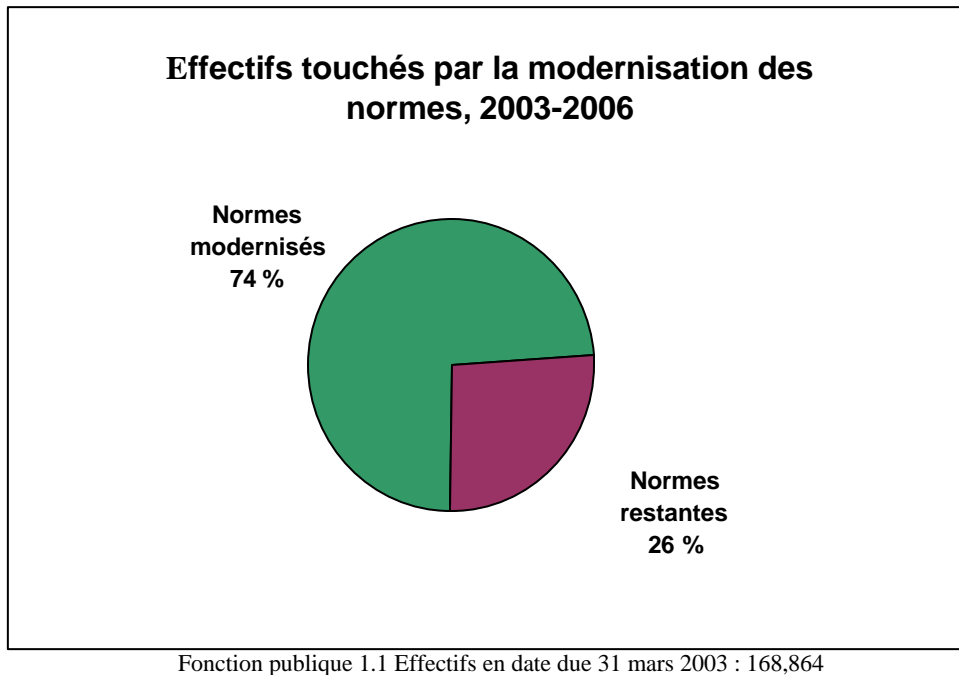


Fonction publique 1.1 Effectifs en date du 31 mars 2003 : 168,864

Comme suite des nombreuses suggestions reçues cette année au sujet de la réforme, nous avons commencé et nous continuerons à consulter plusieurs ministères, organismes, collectivités fonctionnelles et agents de négociation, et à établir avec eux des diagnostics qui permettront d'évaluer s'il est possible d'inclure d'autres cas à la réforme. Comme nous l'avons fait remarquer précédemment, notre analyse pourrait faire ressortir d'autres solutions en matière de classification et de ressources humaines susceptibles de nécessiter le travail plus ardu qui consiste à procéder à la réforme des normes. Le nombre des cas que nous examinerons au cours des trois prochaines années sera déterminé par les liens entre les projets de réforme actuels et prévus et les nouvelles priorités éventuelles. Le calendrier triennal établi en vue de la réforme des normes de classification tient aussi compte des priorités ministérielles, de notre capacité collective à mettre en place une nouvelle norme et au calendrier de négociation connexe.

Les deux dernières années du plan triennal prévu pour notre réforme de la classification porteront, sans toutefois s'y limiter, sur une évaluation de plusieurs autres groupes professionnels et communautés fonctionnelles, à savoir : **Sciences appliquées et génie (AP)**, **Pompiers (FR)**, **Réparation des navires (SR-est, SR-ouest** ainsi que chefs d'équipe et superviseurs de la production) et le groupe **Commerce (CO)**. Comme toujours, nous effectuerons ces évaluations en collaboration avec les ministères, les collectivités fonctionnelles et les agents négociateurs. À noter que cette liste pourrait changer selon les priorités émergentes et les occasions qui se présenteront. Le travail sur la réforme des normes que nous comptons accomplir au cours des deux dernières années de notre plan triennal,

associé au travail qui a été amorcé au cours de la première année, permettra d'étendre à environ 74 % notre couverture des effectifs de base de la population de la fonction publique, une fois notre plan de travail complètement mis en œuvre. Nous continuerons d'enrichir cette opération d'initiatives additionnelles visant à renforcer la capacité du système et à appuyer les groupes professionnels restants qui feront encore appel aux normes de classification actuellement en vigueur.



### 3.1.3 Rendre les normes de classification existantes plus facilement utilisables

Dans un avenir prochain, la structure de la classification dans la fonction publique reposera sur une combinaison de nouvelles normes et de normes existantes. Bien que nous élaborions et que nous mettions en place de nouvelles normes, nous devons garder en tête que la plupart des activités de classification quotidiennes qui ont cours dans les ministères et dans les organismes s'effectueront à partir des normes existantes. Le SCT prend les mesures nécessaires pour rendre ces normes plus accessibles et plus faciles à utiliser.

Nombre de normes de classification actuellement en existence ne sont plus disponibles en format imprimé. Nous sommes à numériser ces normes et nous les mettrons à votre disposition dans divers formats, au cours de la présente année financière. Les dix normes de classification les plus utilisées touchent 68 % de la fonction publique et sont affichées sur le site Web de la classification du SCT. Les autres normes y seront ajoutées au cours de l'été. En outre, nous continuerons de mettre à jour les normes existantes et fournirons les conseils nécessaires à leur application.

Nous sommes à établir des correspondances entre un grand nombre de normes de classification parmi les 72 normes existantes et des descriptions de travail dans le format de la NGC, afin de garantir l'uniformité de leur interprétation et de leur application à l'ensemble de la fonction publique. Nous avons à ce jour mis au point 24 correspondances qui couvrent des descriptions de travail représentant 75 % des postes de la fonction publique. Il s'avère profitable de maintenir les descriptions de travail dans ce format, puisqu'elles sont conçues pour cerner tous les aspects du travail et pour décrire ses caractéristiques de façon à éviter le sexisme.

## **3.2 Remettre à niveau la capacité du système**

La majeure partie de nos consultations et de notre travail de recherche de l'an dernier a fait ressortir la nécessité d'un plan précis visant à renforcer l'intégrité du système de classification actuel. Nous avons réalisé un sondage sur la capacité de la classification dans l'ensemble de la fonction publique. Un rapport sur ce sondage, remis aux ministères le 9 mai 2003, nous a fourni d'importants renseignements. Sur la foi des conclusions auxquelles nous sommes arrivés, nous avons adopté une stratégie qui permettra de former les personnes travaillant dans le domaine et de les doter des outils dont elles ont besoin pour mettre en œuvre la réforme de la classification. Le SCT reconnaît que plusieurs ministères ont pris des mesures en vue d'améliorer leur capacité depuis le sondage mais on sait aussi qu'il reste beaucoup à faire.

### **3.2.1 Les effectifs**

Le domaine de la classification évolue. Nous travaillons en vue d'appuyer les ministères dans leurs tentatives de mieux former les professionnels de la classification en vue de rencontrer les exigences toujours en évolution du système de gestion des ressources humaines de la fonction publique.

Des initiatives visant à répondre aux besoins de formation et de perfectionnement des professionnels en classification sont actuellement en cours. Afin de combler les besoins les plus urgents, au cours des neuf prochains mois, nous mettrons à jour les programmes d'apprentissage existants et, au cours des deux prochaines années, nous mettrons graduellement en place un nouveau programme d'études dans le domaine. Ce faisant, les spécialistes en classification seront en mesure d'acquérir les compétences nécessaires pour mieux répondre aux besoins des gestionnaires hiérarchiques. Étant donné le nombre de professionnels qui pourraient prendre leur retraite d'ici 2007, les ministères ont pris les mesures nécessaires pour satisfaire à la future demande de services, en recrutant et en formant 170 nouveaux conseillers en classification. Nous continuerons à mettre à jour le programme d'études et à élargir nos programmes de formation de façon à offrir des cours aux gestionnaires hiérarchiques et aux cadres des ressources humaines.

En juin 2003, le SCT parrainera le premier symposium annuel en classification qui ait jamais eu lieu, dans le but de reconstituer la collectivité de la classification et d'offrir des occasions plus informelles d'apprentissage et de formation. Au cours des prochaines années, nous prévoyons organiser des événements de suivi dans les régions du pays.

### 3.2.2 Outils de travail

#### Programme de surveillance

Le SCT a mis au point avec un certain nombre de ministères un programme de surveillance en matière de classification. Ce programme respecte les principes de la surveillance active selon laquelle les ministères sont tenus d'évaluer l'état de leurs pratiques en matière de classification. On s'attend à ce que le SCT exerce une surveillance générale sur l'ensemble de la fonction publique. Afin que la mise en œuvre puisse reposer sur de solides assises, le Secrétariat du Conseil du Trésor a fait part aux ministères des principaux éléments du cadre et les a invités à faire de la remise à niveau de la capacité dans ce domaine une priorité.

Le programme sera mis en place à deux niveaux au courant de l'exercice 2003-2004. À l'échelle ministérielle, nous aiderons les gestionnaires en classification à mettre au point leur propre programme de surveillance ou à accorder leur programme actuel avec la démarche de la surveillance active. À l'échelle pangouvernementale, SCT mettra aussi à l'essai et perfectionnerons sa méthodologie en faisant la surveillance active de deux groupes repartis sur plusieurs ministères : **Systèmes d'ordinateurs (CS)** et **Gestion financière (FI)**.

#### Outils en direct

L'initiative du Gouvernement en direct repose sur l'engagement de donner aux Canadiens et aux Canadiennes accès, par voie électronique, à des informations et à des services de première importance. Nous sommes aussi à afficher en direct les normes de classification afin d'améliorer l'accès à celles-ci et d'assister les ministères dans l'application des normes existantes. Nous mettrons à jour ces normes de classification et les enrichirons d'outils conçus pour le Web et destinés à appuyer les ministères en fonction de leurs besoins. Par exemple, nous avons travaillé avec des ministères et avec des partenaires internes afin de fournir aux ministères l'accès aux renseignements dont ils ont besoin afin de prendre des décisions informées et d'assurer la régularité et la relativité à l'échelle de la fonction publique. Les ministères auront bientôt un accès restreint à certains ensembles de données du SIPC. Nous développons également d'autres outils qui aideront les ministères à analyser ces données de classification et à générer des rapports qui fourniront de l'information de façon cohérente à tous les ministères.

## **4.0 Regard vers l'avenir de la classification**

La réforme de la classification est un programme stimulant qui a commencé et continuera à aboutir à des réalisations concrètes ainsi qu'à un processus d'amélioration continue de la façon dont nous structurons notre travail et gérons nos effectifs. Au cours des trois prochaines années, nous saurons relever le défi que constituent la simplification et la modernisation du système de classification des emplois du noyau de la fonction publique, grâce à une série d'initiatives cadencées selon un calendrier bien ordonné qui établira un équilibre entre l'échéancier lié à la réforme des normes de classification et la nécessité de renforcer l'intégrité du système de classification et d'appuyer les gens qui effectuent la classification.

Cependant, notre engagement doit déborder la réalisation de notre plan actuel. La prévision et le façonnement de l'avenir font partie intégrante d'un leadership efficace. Par conséquent, nous ne nous limiterons pas au moment présent mais donnerons suite aux nouvelles possibilités de refondre en profondeur la classification et de contribuer au renforcement et à la modernisation de la gestion des ressources humaines. Le SCT analysera les nouvelles tendances, tirera des leçons des méthodes de classification qui ont réussi dans d'autres organisations et à l'étranger et trouvera des moyens de mettre cette expérience en pratique dans la fonction publique du Canada. L'une de ces tendances consiste en l'utilisation croissante, comme base d'édification des organisations, des profils de compétences en tant que compléments des descriptions de travail existantes. Dans les années qui viennent, nous examinerons, de concert avec tous les intervenants, comment élaborer une méthode souple et intégrée prévoyant l'emploi stratégique des profils de compétences et des descriptions de travail génériques ainsi que l'établissement de normes de qualification.

Cette mise à jour annuelle du SCT sur la classification prend sa source dans une vision où la classification joue un rôle de premier plan pour affecter promptement les bons employés aux bons postes. L'utilisation et l'acceptation croissantes des descriptions de travail génériques, fruit des travaux liés à la NGC, constituent des éléments de base essentiels pour réaliser cette vision. Mais ces éléments à eux seuls ne suffiront pas. C'est une délégation intelligente et généralisée de pouvoirs aux gestionnaires hiérarchiques à l'échelle de la fonction publique qui permettra le mieux de prendre rapidement les décisions touchant la classification des postes et des niveaux des employés. Et cela ne pourra être accompli qu'en combinant les éléments complémentaires que sont les descriptions de travail génériques préalablement approuvées, la formation pour préparer les gestionnaires à assumer ces nouvelles responsabilités et un programme efficace de surveillance à deux niveaux visant à assurer l'intégrité du système. On fera également appel à des spécialistes de la classification qui aideront les gestionnaires en leur dispensant de précieux conseils, notamment au sujet de la valeur relative des postes au sein de leurs propres organisations et au-delà. Nous sommes conscients, au SCT, que l'atteinte d'un tel objectif n'est pas pour demain, mais nous avons indiqué la route à suivre et nous servirons de guide à la réalisation de cette vision.



## **5.0 Réflexions**

Le SCT est déterminé à moderniser la classification à la fonction publique, et cela doit être effectué d'une manière qui attire et maintienne en poste les employés talentueux dont nous avons besoin pour servir les Canadiens et les Canadiennes, et qui assure l'équité entre les femmes et les hommes.

Il est évident que nous avons consacré beaucoup de temps et d'énergie à l'établissement d'une méthode « universelle » de classification qui s'est avérée irréalisable. Nous regrettons que cette approche tant attendue n'ait pu aboutir aux résultats escomptés. La plupart des travaux effectués pour préparer la NGC ont constitué un investissement utile. Toutefois, il reste encore beaucoup à faire. Sous l'autorité du SCT, il faut chercher de nouvelles approches en matière de services de classification. Depuis l'annonce par la présidente du Conseil du Trésor le mai 8, 2002 d'une approche groupe par groupe à la réforme, tous les intervenants, travaillant ensemble, ont fait de réels progrès. Nous essayons de notre mieux d'éviter les égarements du passé, alors que nous gérons collectivement un programme de gestion du changement complexe et exigeant. La bonne volonté et la contribution de tous seront garantes de notre réussite.