



Public Service Human Resources
Management Agency of Canada

Agence de gestion des ressources humaines
de la fonction publique du Canada

**AGENCE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA**

**DIRECTION DE LA MODERNISATION
DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

ET

LE RÉSEAU DU LEADERSHIP



EXAMEN DE SURVEILLANCE DE LA CLASSIFICATION

SECRÉTARIAT DE L'ALÉNA - SECTION CANADIENNE

18 novembre 2005

Progrès sur le Plan d'Action de surveillance en Classification
DE LA SECTION CANADIENNE DU SECRÉTARIAT DE L'ALÉNA

L'Agence a le plaisir de vous annoncer qu'en date du 17 août 2006, la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA a confirmé avoir respecté tous les engagements identifiés dans son *Plan d'Action*.

**EXAMEN DE SURVEILLANCE DE LA CLASSIFICATION
 SECRÉTARIAT DE L'ALÉNA - SECTION CANADIENNE**

TABLE DES MATIÈRES	Page
CONTEXTE.....	4
OBJECTIF	5
MÉTHODOLOGIE.....	5
APERÇU DE LA FONCTION CLASSIFICATION DE L'ORGANISME.....	6
Organisation et mandat.....	6
Taille et organisation de la Section canadienne	6
Emplacement géographique des postes, groupes occupationnels et classifications.....	7
CRITÈRES D'EFFICACITÉ DE LA GESTION DU PROGRAMME DE CLASSIFICATION.....	7
RÉSUMÉ DES OBSERVATIONS SUR LA CLASSIFICATION DES POSTES HORS CADRES	7
Objectif stratégique	7
Régime de gouvernance	7
Développement de la capacité.....	10
Analyse et description de travail.....	11
Évaluation d'emploi et prise de décision	11
Pratiques de documentation et d'administration.....	12
Formation des gestionnaires et du personnel des services administratifs et des ressources humaines.....	13
Diligence raisonnable et évaluation du risque.....	14
RÉSUMÉ DES OBSERVATIONS SUR LA CLASSIFICATION DES POSTES CADRES.....	15
CONCLUSION.....	16
Annexe A Politique en matière de recrutement, de rétention et d'apprentissage (extrait du document de l'AGRHFPC intitulé « Pratiques prometteuses en matière de ressources humaines d'une période en évolution, Recueil d'initiatives » (5 ^e édition – 2004)	18
Annexe B Se regrouper et former des partenariats avec d'autres petits organismes (extrait du document de l'AGRHFPC intitulé « Pratiques prometteuses en matière de ressources humaines d'une période en évolution, Recueil d'initiatives » (5 ^e édition – 2004)	19
Annexe C Constatations et recommandations de l'examen relatives à des postes	20
Annexe D Plan de travail de surveillance en classification	21

CONTEXTE

L'intégrité du programme de classification est en tête de liste des priorités de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC), ce en raison de la place importante de la classification dans les programmes de rémunération et la gestion des ressources humaines dans la fonction publique du Canada et pour les dépenses annuelles correspondantes du gouvernement de plus de 12 milliards de dollars¹.

À la demande de la Commission de la fonction publique, nous avons effectué un examen de surveillance de la classification de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA. Les douze (12) postes considérés étaient à l'organigramme du Secrétariat fourni par la haute direction le 24 août 2005, et correspondaient aux données du Système d'information sur les postes et la classification de l'AGRHFPC.

Lors de l'entrevue de sortie avec le greffier, le 21 septembre 2005, nous avons déterminé que 8 des 12 postes comportaient de 2 à 3 niveaux associés à la même appellation. Le Secrétariat a voulu qu'il en soit ainsi afin d'assurer l'avancement professionnel des employés grâce à un plan d'apprentissage continu (voir tableau 1 à la page suivante). Ce point est abordé dans le document du dernier recueil de pratiques exemplaires dans la fonction publique fédérale de l'AGRHFPC (voir annexe A)².

Les emplois et les niveaux additionnels identifiés ci-dessus qui sont associés à une même appellation de poste n'étaient pas actifs au moment de l'examen. Ils n'ont pas fait l'objet d'un examen particulier. Cependant, leur existence est notée et des commentaires sur leur utilisation sont formulés dans le rapport.

¹ Ce chiffre est tiré des statistiques du Conseil du Trésor sur la paye et les avantages monétaires pour l'administration publique centrale de l'exercice 2003-2004.

² Voir le document de l'AGRHFPC intitulé « Pratiques prometteuses en matière de ressources humaines d'une période en évolution, Recueil d'initiatives » (5^e édition – 2004) p.94-95.

Tableau 1

Catégorie professionnelle/ Niveau actuel	Titre	Numéro de poste	Échelons (y compris le niveau de recrutement)
EX-02	Secrétaire adjoint	BNS 00002	-
AS-02	Adjoint exécutif	BNS 00025	AS-01/02/03
AS-04	Gestionnaire, services administratifs et ressources humaines*	BNS 00024	AS-04/05
AS-07	Greffier	BNS 00015	AS-06/07/08
PM-04	Greffier adjoint	BNS 00016	PM-02/03/04
LA-01	Juriste (en détachement)	BNS 00020	LA-01
FI-01	Analyste financier	BNS 10019	FI-01/02
CR-04	Réceptionniste	BNS 00026	CR-04/05
CS-02	Gestionnaire des systèmes	BNS 10014	CS-01/02
ES-04	Gestionnaire (recherche, liaison et sensibilisation)	BNS 10023	ES-03/04
SI-01	Agent, gestion des documents et de l'information	BNS 00012	SI-01
SI-02	Agent, gestion des documents et de l'information	BNS 00022	SI-02

OBJECTIF

L'examen de surveillance de la classification de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA avait pour objectif d'examiner l'intégrité et la qualité d'exécution par le ministère du programme de classification de l'employeur.

MÉTHODOLOGIE

L'examen de surveillance de la classification de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA est une évaluation de la gestion générale du programme de classification de l'employeur, à partir des documents existants et des décisions prises dans chaque dossier de classification des employés cadres et des employés hors cadres.

Les données qualitatives ont été recueillies au moyen d'entrevues et de consultations auprès de la haute direction sur l'aperçu de la gestion du programme de classification et sur des cas précis nécessitant des éclaircissements et des discussions. L'information quantitative a été tirée de l'analyse des dossiers de classification de la Section canadienne réalisée par un analyste principal de la surveillance de la classification de l'AGRHFPC qui possède une accréditation en Classification.

Dans le cadre de l'examen de surveillance :

- Nous vérifions la qualité du service de classification donné à la Section canadienne;
- Nous formulons des recommandations pour améliorer la gestion générale du programme de classification de l'employeur de la Section canadienne;
- Nous recensons les « pratiques exemplaires » et évaluons la possibilité de les mettre en application à la grandeur de la fonction publique.

APERCU DE LA FONCTION CLASSIFICATION DE L'ENTITÉ

Organisation et mandat

L'entité a évolué depuis sa création, en 1988, comme Section canadienne du Secrétariat binational créé en vertu de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis. En 1994, l'accord de libre-échange original entre le Canada et les États-Unis s'est étendu pour inclure le Mexique, créant alors la nécessité de fournir des services de règlement des différends avec ce pays. En plus, la Section canadienne a élargi son mandat pour y inclure l'administration des processus de règlement des différends en vertu des accords de libre-échange liant le Canada avec Israël, le Chili et le Costa Rica.

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA a un objectif : maintenir, en toute impartialité et indépendance, un niveau élevé de service dans l'administration des dispositions relatives au règlement des différends des accords de libre-échange afin d'en préserver les avantages pour toutes les parties prenantes.

Le mandat du Secrétariat de l'ALÉNA et des sections de ses pays membres est de prêter assistance à la Commission du libre-échange, assurer un soutien administratif aux groupes spéciaux et aux comités institués en vertu du chapitre 19 (Examen et règlement des différends en matière de droits antidumping et compensateurs); du chapitre 20 (Dispositions institutionnelles et procédures de règlement des différends); appuyer les travaux des autres comités et groupes spéciaux institués en vertu de l'Accord; faciliter le fonctionnement de l'Accord.

Taille et organisation de la Section canadienne

La Section canadienne compte 12 postes classifiés (11 postes hors cadres et 1 poste cadre). Elle est composée du bureau du secrétaire et de la Division du secrétaire adjoint et conseiller principal en matière de politiques. Cette unité offre un éventail complet d'activités et de services intégrés de politique et d'exécution de programmes pour la Section canadienne. Elle apporte un soutien professionnel et consultatif aux groupes spéciaux et aux comités, agit comme greffier pour les groupes spéciaux de règlement des différends et coordonne tous les aspects financiers du processus; maintient un centre de ressources documentaires et de référence; facilite l'application des accords existants en assurant des services d'information et des services professionnels; dirige les initiatives des trois sections nationales, notamment la création du site Web et le Système intégré d'information du greffe pour l'inscription au rôle, le suivi et les rapports des procédures des groupes spéciaux; coordonne la prestation des services administratifs de la Section canadienne.

Emplacement géographique des postes, groupes occupationnels et classifications

Les 12 postes classifiés de la Section canadienne se trouvent dans la région de la capitale nationale. Ils se retrouvent dans 6 groupes occupationnels classés en fonction de 9 normes de classification.

Groupe occupationnel	Norme de classification	Nombre de postes
Hors-cadres		
Systèmes d'ordinateurs	CS	1
Économique et services de sciences sociales	ES et SI	3
Gestion financière	FI	1
Droit	LA	1
Services des programmes et de l'administration	AS, CR, PM	5
Cadres	EX	1
Total		12

CRITÈRES D'EFFICACITÉ DE LA GESTION DU PROGRAMME DE CLASSIFICATION

Les indicateurs clés du succès de la gestion du programme de classification sont :

- son objectif stratégique;
- la pertinence de son régime de gouvernance;
- la pertinence de ses activités d'analyse de postes et de rédaction des descriptions de travail;
- le professionnalisme de ses processus d'évaluation de poste et de prise de décision;
- la pertinence de ses pratiques et de ses processus de documentation et d'administration;
- la formation donnée à la direction et au personnel des ressources humaines; et
- le degré de diligence raisonnable et l'évaluation des risques des mesures de classification.

RÉSUMÉ DES OBSERVATIONS SUR LA CLASSIFICATION DES POSTES HORS CADRES

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA n'est pas en mesure présentement de fournir un niveau adéquat de soutien professionnel pour répondre aux obligations minimales de son programme de classification, comme le démontrent les constatations suivantes :

Objectif stratégique

Le programme de classification est à l'ordre du jour des délibérations et des activités qui entourent la planification stratégique, la planification de gestion des activités et des ressources humaines.

Régime de gouvernance

La Section canadienne a développé une méthode de classification qui soutient la priorité de la direction de tirer le maximum des activités de recrutement, d'apprentissage continu, d'avancement professionnel et de rétention dans un petit ministère : une échelle d'avancement pour dix (10)

fonctions précises [p. ex., greffier (3 échelons : entrée, intermédiaire et supérieur), gestionnaire, Recherche, liaison et sensibilisation (2 échelons)], comme le montre le tableau 1, où un employé peut progresser après avoir suivi une formation et satisfait à d'autres critères dans le poste qu'il occupe.

La Section canadienne a inscrit son approche et sa méthode mises de l'avant pour conserver ses employés dans sa Politique sur la fierté et la reconnaissance d'avril 2002, décrite dans la publication de l'AGRHFPC qui regroupe des pratiques exemplaires récentes en matière de recrutement, de rétention et d'apprentissage (voir annexe A)³.

La Section canadienne a établi une approche claire au perfectionnement professionnel en imposant des exigences en matière d'apprentissage qui se traduisent en objectifs de rendement. Un employé n'est promu à un échelon supérieur, donc prêt à assumer plus de responsabilités, que si les objectifs de rendement sont réalisés au bout d'une période donnée.

Des descriptions de travail préclassifiées sont établies pour créer un ensemble progressif de postes dans un domaine d'activités, ce qui permet à un employé d'avancer au sein de l'organisation.

Même si cette approche se défend en gestion des ressources humaines pour traiter des exigences particulières d'une organisation spécialisée de cette taille, l'examen de surveillance a révélé que dans quatre cas d'avancement, les niveaux existants des postes n'étaient pas étayés.

De manière plus particulière, les niveaux de classification actuels des postes suivants ne sont pas classifiés correctement : greffier (AS 07); gestionnaire, Liaison et sensibilisation (ES 04); poste d'adjoint exécutif (AS 02); et gestionnaire, Administration et ressources humaines (AS 04). L'observation soulève la question de la relativité des niveaux de classification des autres postes associés à ces emplois.

Bien que nous ayons noté que des efforts sont faits pour trouver une solution de classification qui favorise l'avancement et la rétention des employés, cette approche ne respecte pas les principes de base du système de classification. Un poste doit être classifié selon les exigences et responsabilités de l'ensemble des obligations rattachées aux tâches. Avoir une seule appellation de poste avec un éventail de responsabilités et de multiples niveaux de classification basés sur la formation, l'expérience et le rendement personnel du titulaire n'est pas la base du système d'évaluation des postes de l'employeur et ne respecte pas les principes organisationnels.

À la limite, si le titulaire d'un poste à niveaux multiples cherche à passer au niveau supérieur, les tâches et les responsabilités qui reviennent normalement à un employé occupant un poste classifié au niveau d'entrée et qui ne sont pas exécutées doivent l'être ailleurs dans l'organisation, ce qui conduit à des mouvements et à un rajustement perpétuel des fonctions et des responsabilités des autres postes existants dans l'organisation. Cette instabilité risque à tout moment de placer un certain nombre de postes en situation de sur ou de sous-évaluation.

Recommandations

La Section canadienne devrait consulter son fournisseur de services pour établir des descriptions de travail au niveau approprié, qui couvre la gamme complète des tâches, des responsabilités et des

³ Voir le document de l'AGRHFPC intitulé « Pratiques prometteuses en matière de ressources humaines d'une période en évolution, Recueil d'initiatives » (5^e édition – 2004) p. 94-95.

fonctions dans le bon contexte organisationnel requis pour réaliser le mandat du ministère. Il faudrait en tout premier lieu mettre à jour et évaluer les quatre postes mentionnés plus haut dont les niveaux de classification ne sont pas étayés. Toute question relative au recrutement et à la rétention, appuyée d'une analyse, devrait être abordée avec le fournisseur de services afin de collaborer à la préparation d'approches de gestion acceptables et des solutions souples qui sont basées sur les politiques et les lignes directrices de la CFP et de l'AGRHFPC.

Réponse

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA est d'accord avec cette recommandation parce qu'elle permettra de mieux gérer le programme d'avancement professionnel et de maintien en fonction des employés. Nous apprécions le travail d'évaluation qui a été fait par l'AGRHFPC sur notre fonction des ressources humaines à ce chapitre et nous attendons avec impatience l'examen de surveillance de suivi qui sera effectué en décembre prochain.

Pour concrétiser cette recommandation, nous avons retenu les services d'un consultant en classification, connu de l'AGRHFPC comme rédacteur de descriptions de travail, pour nous assurer qu'elles reflètent avec le plus de précision possible l'ensemble des responsabilités, des obligations et des fonctions. De plus, nous avons demandé au consultant de nous élaborer une justification de classification en même temps que les nouvelles descriptions de travail. Nous embaucherons un deuxième consultant pour faire l'examen des postes et nous fournir une deuxième opinion. Les résultats seront transmis à notre fournisseur de services pour qu'il procède à la classification officielle du poste, qui sera ensuite approuvée par le secrétaire.

Les quatre postes qui, selon le rapport de surveillance, ne sont pas correctement classifiés sont : greffier (AS-07); adjoint exécutif (AS-02); gestionnaire, Liaison et sensibilisation (ES-04); et gestionnaire, Services administratifs et ressources humaines (AS- 04).

Nous avons déjà commencé les procédures pour les deux premiers postes (greffier, adjoint exécutif). Les deux autres postes seront retirés de l'organigramme, comme les représentants du secrétaire l'ont expliqué au cours des réunions préalables à la version définitive du rapport de surveillance.

En phase avec notre programme de perfectionnement, nous demanderons à notre consultant de rédiger une description de travail pour le niveau d'entrée (un échelon inférieur à celui du poste actuel) pour le poste de greffier (AS 06) et pour l'adjoint exécutif (AS 02), étant donné que ces postes exigent l'acquisition de connaissances spécialisées et des habiletés particulières correspondant au mandat du Secrétariat de l'ALÉNA. Ces postes seront classifiés en bonne et due forme au niveau d'entrée. Au cours du processus d'examen, nous veillerons à informer l'AGRHFPC et la CFP et, au besoin, à les consulter pour nous assurer que les résultats respectent les politiques et les lignes directrices établies.

Note : Pour mémoire, nous voulons informer l'AGRHFPC que le poste de gestionnaire, Liaison et sensibilisation, n'a jamais été doté, la description de travail ayant été préparée alors que le MAECI envisageait d'élargir le mandat de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA (en 2001), ce qui ne s'est jamais passé. Le deuxième poste, celui de gestionnaire des services administratifs et des ressources humaines, a été déclaré excédentaire avant la sortie du rapport d'examen de surveillance. Nous avons aidé le titulaire de ce poste à se trouver un autre emploi. Il n'est donc pas nécessaire de réviser cette description de travail et la classification.

Développement de la capacité

La Section canadienne devrait se munir de politiques et de processus opérationnels de base pour régir la gestion du programme de classification et définir les rôles et les responsabilités de la direction des services intégrés et du fournisseur de services. Actuellement, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) assure les services de classification et de dotation par le truchement d'un protocole d'entente (PE).

Le manque de connaissance et d'expertise dans l'organisation pour tout ce qui regarde la classification à la Section canadienne signifie que le travail du fournisseur de services est peu examiné.

Recommandations

La Section canadienne devrait prendre les mesures nécessaires pour développer une capacité suffisante en la matière, afin d'être un « client averti », apte à superviser efficacement les services de classification des Services partagés de TPSGC.

À la négociation d'une entente officielle ou d'un PE avec un fournisseur de services en matière de classification, il est suggéré à la Section canadienne d'inclure des dispositions établissant les normes de service acceptables. L'exigence de base de l'entente doit être la justesse des services de classification et le respect intégral de la [Politique sur le système de classification et la délégation de pouvoir](#) et des [Lignes directrices](#) connexes de l'AGRHFPC

Réponse

Plusieurs initiatives gouvernementales récentes, comme le recours aux services partagés et l'impartition des volets fonctionnels aux organismes centraux, semblent indiquer que les petits organismes et les bureaux régionaux des grands ministères sont invités à faire place au changement en évitant d'engager des dépenses là où des services centralisés sont offerts. En février 2005, nous avons opté pour cette approche et confié nos activités de dotation et de classification à TPSGC.

Le rapport d'examen de surveillance ne soulève pas d'objection au sujet de l'utilisation des services partagés de TPSGC, mais il souligne « le manque de connaissance et d'expertise dans l'organisation au sujet de la classification » à la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA, qui nous empêcherait de réviser la qualité des services de classification reçus. Dans notre esprit, toutefois, il y a peu de doute qu'un citoyen canadien s'attendrait à ce que, vu notre situation d'entités gouvernementales conjointement responsables, les services obtenus à l'interne contre des transferts financiers soient à la hauteur des normes gouvernementales.

Et pourtant, nous nous conformerons à la recommandation, en particulier parce que notre PE courant vient à expiration le 31 décembre 2005. Nous demanderons que des points soient clarifiés par écrit dans notre PE avec TPSGC, pour nous assurer que les services de classification donnés à contrat respectent en tous points les lignes directrices et les politiques de l'AGRHFPC.

Par ailleurs, nous explorons la possibilité de faire appel à un autre fournisseur de services au gouvernement, de manière à être bien préparés au moment de négocier le nouveau PE avec TPSGC ou de nous retirer.

De plus, notre capacité interne sera améliorée grâce à de la formation donnée au secrétaire adjoint et au greffier. Pendant que ces personnes seront en formation, nous engagerons un consultant de l'extérieur pour examiner au cas par cas la qualité des services reçus de l'un ou l'autre des fournisseurs.

Analyse et description de travail

- 45 % des dossiers de classification des postes hors cadres contenaient une description de travail autorisée.

Recommandation

La Section canadienne devrait s'assurer que les procédures et pratiques en place sont conformes et défendent la [*Politique sur le système de classification et la délégation de pouvoir*](#) et les [*Lignes directrices*](#) connexes de l'AGRHFPC.

Réponse

Les descriptions de travail, autres que les quatre dont il a été question plus haut, dans la section sur la gouvernance, seront revues à l'interne, d'abord par la direction pour s'assurer que les circonstances n'ont pas changé entre les responsabilités du niveau d'entrée et les responsabilités complètes, surtout parce que l'utilisation plus grande de nouvelles technologies au Secrétariat de l'ALÉNA demande que les descriptions de travail établies depuis longtemps soient revues. De plus, les nouveaux paramètres de gestion de l'information doivent être reflétés dans ces descriptions de travail. Ensuite, comme nous l'avons dit plus haut, deux consultants examineront à tour de rôle le libellé avant que nous demandions à notre fournisseur de services de l'approuver.

Nous modifierons notre politique intitulée « Fierté et reconnaissance » de sorte que les classifications à trois niveaux pour le même poste dans le cas du greffier et du greffier adjoint soient ramenées à deux (AS-06/AS-07 et PM-03/PM-04 respectivement) comme le suggère le rapport de surveillance, tout en favorisant en même temps le maintien en fonction du personnel dans ces postes clés. Comme d'autres petits organismes, le Secrétariat de l'ALÉNA doit assurer la continuité des services à la population sans pouvoir compter sur du personnel remplaçant dans le cas où le titulaire d'un poste démissionnerait sans préavis.

En même temps, l'organisme doit être capable d'attirer des employés motivés et qualifiés. Afficher une offre d'emploi qui comporte des possibilités d'avancement est un avantage concurrentiel par rapport aux autres qui doit être consenti à l'organisme, dans un marché du travail de la fonction publique caractérisé par un taux de mobilité élevé.

Notre équipe de 47 experts en commerce international qui tranchent les différends du commerce bilatéral entre les pays de l'Amérique du Nord s'attend du Secrétariat qu'il soit un modèle d'expertise dans la gestion du processus, alors qu'ils sont eux-mêmes appelés à statuer sur des causes individuelles. Travailler avec des personnes que l'on connaît bien peut être source de motivation et peut faire avancer les objectifs du gouvernement du Canada en matière de commerce.

Évaluation d'emploi et prise de décision

- 63 % des descriptions de travail des postes hors cadres sont correctement classifiées;
- 90 % des postes hors cadres se trouvaient dans le bon contexte organisationnel;

- 63 % des postes hors cadres ont le bon code CNP. La Section canadienne utilise 10 codes CNP pour couvrir les types de professions et les compétences recherchées chez ses employés.

Recommandations

Les observations ci-dessus devraient être incluses dans le plan d'action de la Section canadienne pour satisfaire à la conformité de toutes les dispositions de la [Politique sur le système de classification et la délégation de pouvoir](#) et les [Lignes directrices](#) connexes de l'AGRHFPC.

Les codes CNP identifiés à l'**Annexe C, Observations et recommandations d'examen relatives à des postes** doivent être corrigés et entrés dans le système d'information sur la classification des postes de l'AGRHFPC.

Le coordonnateur des ressources humaines de la Section canadienne devrait se familiariser avec le processus d'attribution du code CNP, via le [site CNP](#), et s'assurer que le fournisseur de services assigne le code CNP qui servira à la classification éventuelle du poste.

Réponse

Après avoir consulté notre fournisseur de services, nous examinerons tous les postes actuellement établis pour nous assurer qu'ils ont le bon code CNP, conformément au système d'information sur la classification des postes de l'AGRHFPC.

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA en consultation avec le fournisseur de services s'assurera que le coordonnateur des ressources humaines, de même que le secrétaire adjoint, sont inscrits au prochain cours de gestion des ressources humaines de l'École de la fonction publique du Canada.

Pratiques de documentation et d'administration

- il y aurait lieu de mieux gérer les décisions de classification du programme d'avancement professionnel à la lumière des constatations de l'examen;
- l'instrument de délégation en faveur du secrétaire adjoint du pouvoir en matière de classification n'est pas à jour;
- 45 % des dossiers des postes hors cadres contiennent des descriptions de travail dûment remplies et autorisées;
- 27 % des dossiers des postes hors cadres contiennent un organigramme dûment rempli et autorisé;
- 36 % des dossiers de classification des postes hors cadres contiennent des justifications dûment remplies et autorisées;
- 18 % des dossiers de classification des postes hors cadres contiennent un outil de communication des résultats et du droit de présenter un grief aux gestionnaires et aux employés.

Recommandations

Un plan d'action adressant les anomalies des décisions actuelles de classification des postes hors cadre devrait être mis en place conformément à la [Politique sur le système de classification et la](#)

délégation de pouvoir, des Lignes directrices de l'AGRHFPC et de la Procédure de règlement des griefs.

Il y aurait lieu de mettre des procédures en place pour s'assurer que tous les documents requis relatifs à chaque décision de classification sont en dossier. Ces procédures aideraient le personnel des services intégrés à vérifier que la documentation en dossier est complète et qu'elle a été dûment autorisée ou approuvée.

La Section canadienne devrait revoir les dispositions des Lignes directrices sur le processus d'évaluation de l'AGRHFPC au sujet de la nécessité de réunir un comité de classification pour l'évaluation des descriptions de travail génériques des postes hors cadres.

Réponse

Nous discutons en ce moment avec l'AGRHFPC des pratiques exemplaires à appliquer pour le montage et la tenue des dossiers de classification. En consultation avec le fournisseur de services, la direction passera en revue le contenu de ses dossiers de classification pour vérifier s'ils sont complets.

Le Secrétariat validera son instrument actuel de délégation du pouvoir en matière de classification lorsqu'il publiera un nouvel instrument de délégation en faveur de secrétaire adjoint, lequel instrument précisera que toutes les autorisations données en matière de classification seront passées en revue par le fournisseur de services et, le cas échéant, par l'AGRHFPC.

Pour ce qui est de la mise sur pied d'un comité de classification (composé du coordonnateur des ressources humaines du Secrétariat de l'ALÉNA, un agent de classification du fournisseur de services et un tiers choisi parmi des cadres supérieurs), nous allons immédiatement adopter une politique intérimaire pour développer notre capacité. Cette mesure est liée principalement à la formation que recevra le coordonnateur des ressources humaines. De plus, le Secrétariat examinera la possibilité de joindre ses forces à celles d'un partenaire du RAPO (Réseau des administrateurs de petits organismes) qui pourrait procéder à un examen impartial des décisions de classification en tant que membre permanent du futur comité de classification. Une fois qu'il aura reçu la formation appropriée, le coordonnateur des ressources humaines pourrait siéger à d'autres comités semblables d'autres petits organismes.

Le comité de classification interviendra dans toute décision de classification du Secrétariat.

Formation des gestionnaires et du personnel des services administratifs et des ressources humaines

Aucune formation n'est offerte aux gestionnaires sur leurs rôles et leurs responsabilités en regard du programme de classification ou sur leur rôle à jouer comme membre d'un comité de classification.

Nous avons remarqué que la Section canadienne travaille avec d'autres petits organismes à un projet de regroupement et de mise sur pied de partenariats pour l'exécution de rôles fonctionnels, tel que décrit dans la publication de l'AGRHFPC des toute nouvelles pratiques exemplaires en vigueur dans la fonction publique fédérale (voir annexe B)⁴. La Section canadienne a appuyé

⁴ Voir le document de l'AGRHFPC intitulé « Pratiques prometteuses en matière de ressources humaines d'une période en évolution, Recueil d'initiatives » (5^e édition – 2004) p. 19-20.

activement la participation de son administrateur des ressources humaines dans un programme de formation dirigé en classification avec les Services partagés de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Un des résultats escomptés d'un tel programme était de doter la Section de la capacité de fournir des services de classification à l'interne et à d'autres petits organismes. Cette initiative promettait d'accroître l'expertise interne, mais les avantages ne se sont pas concrétisés parce que le poste de gestionnaire, services administratifs et ressources humaines a été déclaré excédentaire en avril 2005.

Il y aurait lieu d'offrir au personnel des services intégrés de la Section canadienne la formation qui s'impose afin de mieux surveiller l'exécution du programme de classification.

Recommandation

Des sessions de formation pour la direction et le coordonnateur des ressources humaines constitueraient une source de protection pour la Section canadienne dans la gestion de son programme de classification. L'organisme pourrait ainsi compter sur des gestionnaires qualifiés aptes à devenir membres de comités de classification. Le titulaire du poste de coordonnateur des ressources humaines profiterait grandement d'une formation adéquate sur les questions de classification et d'organisation, qui lui donnerait des moyens de mieux gérer le programme de classification de la Section canadienne.

Réponse

Comme nous l'avons déjà dit, le Secrétariat, en discussion avec l'AGRHFPC, consultera l'EFPC pour obtenir la formation nécessaire en gestion des ressources humaines afin que la haute direction, le secrétaire adjoint et le greffier connaissent mieux les lois et les règlements pertinents. La date des cours sera fixée au début de la nouvelle année civile aussitôt que la formation sera offerte.

Diligence raisonnable et évaluation du risque

Nous avons remarqué au cours de notre examen qu'une évaluation des risques plutôt sommaire pour les mesures de classification proposées avait été effectuée. L'exécution du programme de classification de l'employeur ne donne pas l'assurance suffisante que :

- le processus décisionnel en matière de classification est efficient et efficace;
- les fonds publics sont dépensés correctement (salaires, rémunération et avantages sociaux liés à chaque décision de classification).

Recommandation

La Section canadienne devrait disposer de la capacité interne et de surveiller la fonction de classification afin de s'assurer de la justesse des décisions en la matière.

Réponse

Les engagements pris par le Secrétariat de l'ALÉNA en matière de formation pour le secrétaire adjoint et le coordonnateur des ressources humaines amélioreront grandement nos moyens internes de surveillance dans les mois qui viennent. Les échanges avec nos deux consultants au sujet de l'appréciation complète des services de classification reçus seront l'occasion d'apprendre sur le tas.

L'évaluation de toutes les classifications dans notre organisme nous permettra d'appliquer les règles et les règlements garantissant que les fonds publics sont bien utilisés.

REMARQUE :

D'autres observations précises concernant certaines situations sont données à l'annexe C, intitulée « Constatations et recommandations d'examen liées à des postes spécifiques ». Les données de cette annexe aideront la Section canadienne à développer et à mettre en place, en collaboration avec son fournisseur de services de TPSGC, un plan d'action pour améliorer la gestion de son programme de classification.

RÉSUMÉ DES OBSERVATIONS SUR LA CLASSIFICATION DES POSTES CADRES

Contexte et objectif de l'examen de surveillance des postes du groupe Direction

La classification des postes du groupe Direction se fait en conformité avec les trois instruments de politique suivants :

- [*Délégation des pouvoirs de réorganisation et de classification des postes de la direction;*](#)
- [*Plan d'évaluation des postes du groupe de la direction – septembre 2005;*](#)
- [*Catégorie de la gestion - Guide de rédaction des descriptions de postes*](#)

Les objectifs de la politique sur la Délégation des pouvoirs de réorganisation et de classification des postes de la direction sont les suivants :

- fournir aux administrateurs généraux suffisamment de pouvoirs en matière de réorganisation pour qu'ils puissent s'acquitter de leurs responsabilités;
- faire en sorte que le Guide d'évaluation des postes (du groupe de la direction) soit appliqué d'une manière équitable et uniforme;
- veiller à l'utilisation appropriée des titres de sous-ministre adjoint principal (SMAP), de sous-ministre adjoint (SMA) et des autres titres d'administrateur général adjoint.

L'objectif lié à la phase Le Réseau du leadership de l'examen intégré de surveillance de l'AGRHFPC était d'examiner la classification de tous les postes EX pour lesquels l'entité a le pouvoir délégué en la matière. L'administrateur général a le pouvoir pour les niveaux 1 à 3 des postes du groupe Direction (EX).

Classification des postes du groupe Direction au Secrétariat de l'ALÉNA, Section canadienne

Les services de classification des postes du groupe EX sont assurés par TPSGC.

Au moment de nos travaux de surveillance, la Section canadienne comptait un seul poste dans le groupe EX, celui de secrétaire adjoint et conseiller principal en matière de politiques (EX-2).

Examen des constatations, des observations et des recommandations

Exercice du pouvoir délégué

La décision de classification a été autorisée par l'administrateur général en accord avec la Politique sur la délégation des pouvoirs de réorganisation et classification des postes du groupe de la direction.

Documentation

Le dossier du poste contenait une description de travail et un organigramme. Ces documents n'étaient toutefois ni à jour, ni signés ou datés par le gestionnaire, en l'occurrence le secrétaire.

Description de travail

La forme de la description de travail correspondait à celle prescrite dans le Guide de rédaction des descriptions de postes – Catégorie de la gestion.

Elle n'était pas à jour et ne correspondait pas au rôle assumé par le titulaire de ce poste.

Application du Guide d'évaluation des postes (groupe de la direction)

Le poste de secrétaire adjoint et conseiller principal en matière de politique a été jugé mal classifié.

Recommandations

Il est recommandé que la Section canadienne veille à ce que les descriptions de travail, les organigrammes, les justifications et les documents d'autorisation, signés et à jour, soient versés dans les dossiers des postes du groupe EX afin de conserver l'historique de toutes les décisions de classification.

Il est recommandé que la Section canadienne mette à jour la description de travail et l'organigramme du poste de secrétaire adjoint et conseiller principal en matière de politiques et révise la classification.

Réponse

Le Secrétariat révisera, avec l'aide de ses consultants, sa structure organisationnelle courante afin de se doter d'un organigramme approuvé, à verser au dossier du groupe EX, et ce, au début de la prochaine année. Le document sera signé et daté par le secrétaire.

En consultation avec TPSGC et Le Réseau du leadership, le Secrétariat effectuera un examen complet de la description de travail de son poste unique de EX afin de s'assurer de son actualité et de son niveau et il révisera le dossier de classification pour vérifier s'il est complet.

CONCLUSION

L'AGRHFPC tient à remercier l'équipe de la direction de la Section canadienne de son aide et de son appui dans l'exécution de cet examen, qui n'aurait pu se faire sans sa coopération.

Ce rapport constitue pour toutes les parties prenantes à la gestion du programme de classification des postes cadres et hors cadres à la Section canadienne un aperçu intéressant et des données sur l'état actuel de ce programme capital du domaine des ressources humaines.

Les réponses aux recommandations et le plan d'action adressent les éléments principaux identifiés dans le rapport et amélioreront la gestion, l'intégrité et la qualité du programme de classification de l'employeur. Ces améliorations au programme de classification rehausseront le cadre de gestion des ressources humaines à la Section canadienne de l'ALÉNA.

L'AGRHFPC donnera des conseils et du support à la Section canadienne et à son fournisseur de services pendant la mise en œuvre de son plan d'action et elle effectuera un examen de surveillance de suivi douze mois après la présentation de la version définitive de son rapport d'examen de la surveillance à la Section canadienne.

Réponse

Nous vous remercions de nouveau d'avoir pris la peine d'analyser nos pratiques de gestion des ressources humaines, privilège que de très petits organismes comme le nôtre reçoivent rarement des organismes centraux, généralement plus enclins à investir leurs ressources, qui sont comptées, dans la résolution de problèmes importants. Nous espérons pouvoir compter de nouveau sur votre soutien pour la mise en œuvre de vos recommandations au cours de l'année qui vient.

Annexe A

Politique en matière de recrutement, de rétention et d'apprentissage

Les cadres de la section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA ont élaboré un plan de formation et de perfectionnement professionnel avec chaque membre du personnel à temps plein. Ce plan, signé par l'employé et le secrétaire, énumère les objectifs de carrière de l'employé ainsi que la formation nécessaire pour se rapprocher de ces objectifs au cours d'une période fixée à l'avance. Cette approche vise à encourager les employés à continuer d'acquérir des connaissances, à approfondir leurs compétences dans les domaines susceptibles d'amélioration et à encourager le personnel clé à demeurer au Secrétariat. Un aspect important de cette entente de perfectionnement professionnel est le lien établi entre les objectifs du Secrétariat énoncés dans le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) et chaque activité principale importante liée à un indicateur de rendement individuel.

Grâce à ce plan novateur mis en oeuvre en 2001-2002 et en 2002-2003, l'employé qui remplit une fonction spécialisée (comme le greffier adjoint) peut se préparer à faire carrière au Secrétariat. Il peut suivre une formation qui lui permettra d'améliorer son rendement professionnel et d'acquérir les connaissances et les compétences voulues pour une promotion éventuelle. Après trois années de rendement entièrement satisfaisant et de formation et perfectionnement, le Secrétariat estime que l'employé est prêt à assumer plus de responsabilités.

Les besoins de formation des gestionnaires ont été déterminés en 2002-2003 et chacun suit maintenant un plan de formation visant à adapter ses compétences aux exigences du cadre de responsabilités qui guide son travail. En outre, tous les gestionnaires doivent maintenant suivre un cours en commerce international pour être en mesure de comprendre et d'expliquer hors du bureau le contexte dans lequel le Secrétariat évolue.

Pour appuyer les efforts de recrutement, non seulement du Secrétariat mais aussi du gouvernement du Canada, la section canadienne offre des emplois intéressants à plusieurs étudiants, notamment à des étudiants en droit, en technologie de l'information et des personnes issues du groupe des minorités visibles, ainsi que des emplois d'été.

Au cours de la dernière année financière, le Secrétariat a adopté une politique visant à inspirer la fierté et à reconnaître le rendement et, pour l'appuyer, a organisé au cours de l'année plusieurs activités afin de souligner l'apport des membres du personnel.

Philippe Martineau : (613) 992-9383
Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA

Annexe B

Se regrouper et former des partenariats avec d'autres petits organismes

La section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA a décidé de faire équipe avec d'autres petits organismes afin de regrouper certains rôles fonctionnels. Par exemple, la gestionnaire des RH du Secrétariat est actuellement inscrite à un programme de formation avec tuteur, avec le concours de la Section des services partagés et des meilleures pratiques de gestion de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, au terme duquel elle sera agente accréditée en classification. Le Secrétariat pourra ainsi offrir un service de classification à d'autres petits organismes qui ne disposeraient pas des ressources nécessaires pour effectuer leur propre classification.

Annette Doucet: (613) 992-9386
Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA

Annexe C

**CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS RELATIVES À DES POSTES
SECTION CANADIENNE DU SECRÉTARIAT DE L'ALÉNA**

TITRE	NUMÉRO	CLASSIFI- CATION	CONSTATATIONS	RECOMMANDATIONS
DIVISION DU SECRÉTAIRE ADJOINT ET DU CONSEILLER PRINCIPAL EN POLITIQUES				
Secrétaire adjoint et conseiller principal en politiques	BNS 00002	EX 02	Le contexte organisationnel et la description de travail sont dépassés et n'étaient pas le niveau approuvé.	Il y aurait lieu de revoir la description de travail, de la mettre à jour et de l'évaluer.
Adjoint exécutif	BNS 10025	AS 02	Selon les documents en dossier, décision de reclassification ambiguë. Code CNP ambigu.	Il y aurait lieu de revoir la description de travail, de la mettre à jour et de l'évaluer. Code CNP à revoir en fonction de la nouvelle description.
Gestionnaire, Services administratifs et ressources humaines	BNS 00024	AS 04	Les documents en dossier n'étaient pas le niveau. Le poste a été déclaré excédentaire, bien qu'il se trouve toujours à l'organigramme.	Poste à supprimer.
Greffier	BNS 10015	AS 07	Le poste est passé de SI-04 à PM-05, PM-06 avant d'être classé AS-07. Rien au dossier n'étaye le niveau.	Il y aurait lieu de revoir la description de travail, de la mettre à jour et de l'évaluer.
Gestionnaire des systèmes	BNS 1014B	CS-02	Mauvais code CNP.	Le code CNP devrait être 0213.
Gestion des documents et de l'information	BSN 10012	SI 01	Mauvais code CNP.	Le code CNP devrait être 5211.
Agent des documents et de l'information	BSN 00012	SI 02	Mauvais code CNP.	Le code CNP devrait être 5211.
Gestionnaire, Recherche, liaison et sensibilisation	BSN 00023	ES 04	Les documents en dossier n'étaient pas le groupe et le niveau. Pas de code CNP en dossier.	Il y aurait lieu de revoir la description de travail, de la mettre à jour et de l'évaluer. Le code CNP devrait être établi en fonction de la nouvelle description.

Annexe D

PLAN DE TRAVAIL EN MATIÈRE DE SURVEILLANCE DE LA CLASSIFICATION DANS LE CADRE DE L'ALÉNA

Embauche d'un consultant en classification	Du 20-12-05 au 09-01-06
Négociation d'un PE temporaire avec TPSGC	Du 20-12-05 au 09-01-06
Négociation d'un PE à long terme pour les services en RH	Du 10-01-06 au 30-01-06
Délégation des pouvoirs	Du 20-12-05 au 26-12-05
Cadre de gouvernance	Lundi 06-02-06 – vendredi 31-03-06
Examiner la politique actuelle	Du 06-02-06 au 17-02-06
Documenter le programme de perfectionnement pour chaque poste	Du 20-02-06 au 03-03-06
Consulter l'AGRHFPC et la CFP	Du 06-03-06 au 24-03-06
Approuver la politique révisée	Du 27-03-06 au 31-03-06
Formation en RH	Mardi 20-12-05 – vendredi 17-02-06
Prendre les dispositions liées à la LEFP	
Donner la formation en délégation – sous-secrétaire	Du 20-12-05 au 26-12-05
Organiser la formation en gestion des RH - gestionnaires	Du 20-12-05 au 20-12-05
Assister à la conférence de la haute direction sur la LEFP	Du 06-02-06 au 10-02-06
Donner la formation au personnel sur la LEFP	Du 13-02-06 au 17-02-06
Dossiers de classification	Lundi 09-01-06 – vendredi 10-02-06
Examiner les pratiques exemplaires	Du 09-01-06 au 20-01-06
Préparer le modèle de dossier	Du 23-01-06 au 27-01-06
Évaluer les dossiers de classification	Du 30-01-06 au 10-02-06
Politique de classification	Lundi 23-01-06 – vendredi 24-03-06
Préparer une politique de classification provisoire	Du 23-01-06 au 03-02-06
Élaborer la politique de classification de l'ALÉNA	Du 06-02-06 au 24-02-06
Consulter l'AGRHFPC et la CFP	Du 27-02-06 au 17-03-06
Approuver la politique	Du 20-03-06 au 24-03-06

Effectuer l'examen organisationnel

Concevoir/examiner la structure organisationnelle
Obtenir l'approbation du secrétaire
Embaucher un consultant
Mettre à jour l'analyse de l'environnement de l'ALÉNA
Examiner l'exigence organisationnelle

Lundi 09-01-06 – vendredi 17-03-06

Du 30-01-06 au 03-02-06

Du 06-02-06 au 10-02-06

Du 09-01-06 au 13-01-06

Du 06-03-06 au 10-03-06

Du 13-03-06 au 17-03-06

Examiner les descriptions de travail

Supprimer le poste de gestionnaire, Liaison et relations externes
Supprimer le poste de gestionnaire, Administration et RH
Examiner CR-03, réceptionniste
Examiner CR-03, commis d'administration
Examiner AS-02, agent de rémunération et d'administration
Examiner poste de cadre
Examiner AS-03, adjoint exécutif
Examiner FI-02, analyste financier
Examiner CS-02, gestionnaire des systèmes
Examiner AS-07, registraire
Examiner SI-02, gestionnaire de documents
Examiner PM-04, registraire ministériel

Lundi 16-01-06 – jeudi 13-04-06

Du 16-01-06 au 20-01-06

Du 16-01-06 au 20-01-06

Du 23-01-06 au 03-03-06

Du 26-01-06 au 08-03-06

Du 30-01-06 au 24-02-06

Du 01-02-06 au 09-03-06

Du 13-02-06 au 17-03-06

Du 20-02-06 au 04-04-06

Du 23-02-06 au 05-04-06

Du 28-02-06 au 10-04-06

Du 03-03-06 au 13-04-06

Du 08-03-06 au 13-04-06