

**JUILLET 2003**

**CADRE DE SURVEILLANCE DE LA CLASSIFICATION**

**Un modèle conceptuel du programme  
de surveillance de la classification**

**Secrétariat du Conseil du Trésor**

**Secteur de l'organisation et de la classification**

**Nous tenons à exprimer notre reconnaissance envers nos collègues de la Commission de la fonction publique pour leur collaboration et leur soutien lors du développement du « *Cadre de surveillance de la classification – un modèle conceptuel du programme de surveillance de la classification* ». Le modèle SCT a beaucoup profité des années de travail de conception, de consultation, d'essai et de mise en œuvre qui ont donné lieu à l'ensemble de documents de la CFP intitulé « *Cadre du mérite fondé sur les valeurs* » et, plus précisément, le document « *Cadre de responsabilité en dotation* ».**

## CADRE DE SURVEILLANCE DE LA CLASSIFICATION

### Un modèle conceptuel du programme de surveillance de la classification

#### Table des matières

#### INTRODUCTION

- /// Objectif du document
- /// Contexte
- /// Rôle du conseil de gestion
- /// L'approche du conseil de gestion eu égard à la nouvelle politique de classification
- /// Politique habilitante

#### RESPONSABILITÉ EN MATIÈRE DE CLASSIFICATION

- /// Le continuum à trois échelons
- /// Les valeurs de classification dans l'ensemble de la fonction publique
- /// Indicateurs et mesures de responsabilité
- /// Mesures incitatives
- /// Autres initiatives

#### UNE APPROCHE À LA SURVEILLANCE ET À L'ÉVALUATION DU RISQUE

- /// Caractéristiques d'un programme de surveillance de la classification

#### SYSTÈME DE DÉTECTION PRÉCOCE

- /// Éléments du système de détection précoce
- /// État d'avancement du système de détection précoce

#### PRODUCTION DE RAPPORTS ET ÉVALUATION

- /// Production de rapports - Lignes directrices sur les rapports ministériels de rendement en classification
- /// Au sujet des rapports
- /// Production de rapports ministériels de classification
- /// Conclusion
- /// Évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor

## **PRODUCTION DE RAPPORTS ET ÉVALUATION (suite)**

~~LES~~ **Production du rapport ministériel sur le rendement en matière de classification**

~~LES~~ **Modèle d'attestation de la fiabilité des rapports ministériels en matière de classification**

**Annexe A – Définitions**

~~LES~~ **Définitions en matière de classification**

~~LES~~ **Valeurs pour les résultats**

~~LES~~ **Valeurs pour les processus**

**Annexe B – Politique sur le système de classification et la délégation de pouvoir : Extrait sur la surveillance**

**Annexe C - Partie 1 Modèle d'évaluation du risque : Risques fonctionnels**

**Annexe D – Partie 2 Modèle d'évaluation du risque : Risques organisationnels et systémiques**

**Annexe E – Liste de contrôle en vue des rapports ministériels**

**Annexe F – Modèle de rapport**

## INTRODUCTION

Le système de classification de la fonction publique fédérale vise à déterminer la valeur relative de tous les travaux effectués à la fonction publique de façon efficace, équitable et uniforme, et à établir les fondements de la rémunération des employés de la fonction publique.

Les normes de classification servent à déterminer la valeur relative du travail. Le Secrétariat du Conseil du Trésor met au point et transmet des directives eu égard à la gestion et à la surveillance du système de classification de même qu'à la mise en application de la politique à cet effet.

Les administrateurs généraux détiennent l'autorité de classer les postes dans leurs ministères respectifs conformément à la politique du Conseil du Trésor, aux normes de classification appropriées et à toute directive émise par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Les administrateurs généraux sont tenus de prendre des décisions de classification conformes à la politique, aux normes de classification applicables à un groupe professionnel particulier et aux directives mises au point et diffusées par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Veillez vous référer à l'annexe A dans lequel vous trouverez une liste des termes et des définitions qui vous seront utiles lors de la lecture de ce document.

### Objectif du document

- ☞ Présenter le nouveau cadre de surveillance de la classification.

### Contexte

- ☞ En mars 2000, la présidente du Conseil du Trésor publiait *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*.
- ☞ Dans le cadre de ce document, le gouvernement souscrit à quatre principes de gestion, à savoir le souci des citoyens, les valeurs, les résultats et des dépenses judicieuses.
- ☞ Pour augmenter leur rendement, les ministères et les organismes doivent, entre autres choses, incorporer la fonction moderne de contrôleur à leurs pratiques de gestion.
- ☞ En avril 2001, à la suite d'un des engagements pris dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, on a conçu le *Cadre de gestion intégré du risque* qui concilie une approche d'ensemble du gouvernement avec l'établissement de priorités et de principes raisonnables régissant des dépenses judicieuses.
- ☞ La gestion du risque constitue une démarche systématique permettant d'établir de meilleurs plans d'action en déterminant et évaluant les questions liées au risque, en acquérant des connaissances à leur sujet, en agissant par rapport à ces questions et en les communiquant. Il s'agit :
  - o d'une démarche ministérielle et stratégique en vue de comprendre et de gérer les risques.

- d'un moyen de traiter les risques importants associés aux objectifs ministériels.
- un outil de renforcement de l'établissement des priorités, de l'affectation des ressources et de la prise de décisions.
- un élément contribuant à améliorer les résultats visés par la gestion et l'innovation.
- un élément essentiel de la gestion moderne et des organisations à haut rendement.

☞ dans le cadre de la mise en œuvre *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, publié le 1<sup>er</sup> juin 2001, une politique du Conseil du Trésor sur la surveillance active est entrée en vigueur.

☞ conformément à cette nouvelle politique, des systèmes appropriés doivent être mis en place afin d'assurer une surveillance et un contrôle adéquats. En faisant appel à une démarche de gestion du risque, les ministères sont supposés surveiller de façon active l'état d'avancement de leurs pratiques et de leurs contrôles en matière de gestion; le SCT, pour sa part, est supposé exercer un contrôle actif sur l'ensemble de la situation dans le domaine, à l'échelle du gouvernement.

☞ Les résultats attendus de la surveillance active comprennent :

- un meilleur échange d'information et une compréhension accrue de l'efficacité des pratiques et des contrôles en matière de gestion, au sein des ministères et dans l'ensemble du gouvernement;
- des évaluations en temps opportun ainsi que des actions préventives ou correctives dans les domaines où des déficiences ou des lacunes en matière de contrôle ont été observées;
- de meilleures évaluations de l'efficacité des politiques du CT;
- une détermination précoce des besoins en matière d'ajustement aux politiques existantes ou aux nouvelles politiques du CT.

Tous les responsables des projets/programmes de surveillance seront mis au fait du cadre de gestion du risque et l'approche du CT en matière de surveillance active.

### **Rôle du conseil de gestion**

En juin 1997, le premier ministre attribuait au Conseil du Trésor et à son Secrétariat le rôle de conseil de gestion du gouvernement.

D'après son mandat, le SCT doit travailler de concert avec les ministères et les organismes et les soutenir dans leurs efforts en vue d'améliorer les pratiques de gestion.

La désignation du SCT en tant que conseil de gestion n'a pas invalidé les rôles conventionnels du Conseil du Trésor et de son Secrétariat, à savoir :

- ☞ agir à titre d'employeur de la fonction publique;
- ☞ instaurer des politiques financières, administratives et autres, à l'échelle du gouvernement;
- ☞ assumer des fonctions de gestion des ressources;
- ☞ approuver la conception et la prestation d'initiatives ministérielles d'établissement de rapports, de même que les ressources requises à cet effet.

À ces importantes fonctions établies se sont ajoutées des responsabilités, à savoir, fournir l'expertise nécessaire à la mise au point d'un programme d'amélioration des pratiques de gestion au sein des ministères et des organismes fédéraux, et assumer le leadership à cet effet.

### **L'approche du conseil de gestion eu égard à la nouvelle politique de classification**

La nouvelle politique épouse l'approche du conseil de gestion sur les points suivants :

- ✍ Le Conseil du Trésor établit les principes de la politique en matière de délégation aux administrateurs généraux du pouvoir de classifier.
- ✍ Les administrateurs généraux doivent respecter ces principes quand ils gèrent la classification au sein de leurs ministères.
- ✍ Les administrateurs généraux, en accord avec les politiques, disposeront officiellement du pouvoir de classifier tous les groupes et tous les niveaux à l'exception de ceux qui sont préalablement visés par une autre politique (EX, CAP, PSG).
- ✍ Les administrateurs généraux auront la possibilité de déléguer à leur tour le pouvoir de classifier aux:
  - ✍ gestionnaires au sein de leurs ministères respectifs et/ou
  - ✍ aux conseillers en ressources humaines qui sont employés par leurs ministères respectifs ou par un autre ministère.
- ✍ Les ministères choisiront la façon de fixer leurs propres cadres de responsabilité.
- ✍ Les ministères auront la possibilité de choisir les pratiques de gestion et les mesures appropriées afin de satisfaire à leurs besoins, et ce, en accord avec les paramètres du cadre établi par la politique et des renseignements compris dans les lignes directrices.
- ✍ Le Secrétariat du Conseil du Trésor surveillera et évaluera la façon dont les administrateurs généraux exercent leur pouvoir de classification.

### **Politique habilitante**

La politique doit pouvoir permettre une approche propice au leadership. Un thème essentiel du programme de la modernisation des ressources humaines consiste à améliorer les services donnés aux Canadiens et aux Canadiennes, en précisant les rôles et en renforçant la responsabilisation des institutions et des personnes chargées d'administrer la fonction publique. Une nouvelle Politique concernant le système de classification et la délégation de pouvoir (voir Annexe B) a été conçue à l'appui de ce thème, et ses lignes directrices seront publiées au cours de l'exercice 2003-2004. La politique vise un équilibre approprié entre le leadership et la surveillance exercés par le SCT et les besoins des ministères eu égard à leur responsabilité en matière de classification. La nouvelle approche :

- ✍ simplifiera l'approche normative « commander et contrôler » et ses directives afférentes à la politique actuelle, en les remplaçant par des principes conformes à la fonction moderne de contrôleur;
- ✍ accordera une plus grande latitude aux administrateurs généraux quant à la gestion de la classification dans leurs ministères respectifs. La nouvelle politique abolit les restrictions relatives à la délégation de pouvoir en ce qui a trait à la classification de groupes professionnels particuliers et à leurs

niveaux, ainsi qu'à la sous-délégation du pouvoir de classifier aux gestionnaires;

- ~~///~~ allègera les procédures et les exigences laborieuses d'établissement de rapports que les ministères sont tenus de suivre;
- ~~///~~ fixera un cadre de surveillance active qui donne aux ministères la latitude dont ils ont besoin pour satisfaire à leurs besoins de surveillance.

## RESPONSABILITÉ EN MATIÈRE DE CLASSIFICATION

### Le continuum à trois échelons

Le continuum de la responsabilité en matière de classification comprend trois échelons, à savoir :

- Échelon 1 : Les ministres du Conseil du Trésor
- Échelon 2 : L'administrateur général ministériel est responsable devant les ministres du Conseil du Trésor, par l'entremise du Secrétariat du Conseil du Trésor/le secrétaire du Conseil du Trésor est responsable devant les ministres du Conseil du Trésor
- Échelon 3 : Les gestionnaires ministériels et/ou les conseillers en RH sont responsables devant l'administrateur général ministériel.

Chaque échelon comprend trois niveaux de rapport, à savoir les processus, les produits et les résultats. (Voir annexe A pour la définition des termes)

Au cours de discussions récentes sur la responsabilité, dont le *Rapport du Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique*, une distinction a été établie entre les notions apparentées de responsabilité, responsabilisation et obligation de s'expliquer.

**Responsabilité** : Elle définit le domaine dans lequel le titulaire d'un poste à la fonction publique (qu'il soit élu ou non) peut agir; la responsabilité définit le pouvoir particulier accordé au titulaire d'un poste (conformément à la loi ou à un pouvoir délégué).

**Responsabilisation** : Il s'agit d'une façon d'appliquer ou d'expliquer la responsabilité. Elle implique :

- ☞ qu'il faut rendre des comptes sur la façon dont on s'est acquitté de ses responsabilités ou sur les mesures prises pour régler des problèmes;
- ☞ qu'il faut accepter personnellement les répercussions des problèmes causés par le poste ou du problème qui aurait pu être évité et corrigé si le titulaire du poste avait agi correctement.

**Obligation de s'expliquer** : Elle se rapporte au devoir d'informer et d'expliquer.

- ☞ Elle constitue un élément essentiel de toute relation de responsabilisation, à l'exclusion toutefois des conséquences personnelles qui en font partie;
- ☞ Les fonctionnaires doivent répondre de leurs actions devant les organes parlementaires, mais ils ne sont toutefois pas responsables de ces actions... (Une base solide – *Rapport du Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique* – Résumé, page 3)

Le tableau qui suit montre en quoi consistent la responsabilité, l'obligation de s'expliquer et les mécanismes de responsabilisation à chaque échelon du continuum de la responsabilité.

	<b>Responsabilité</b>	<b>Mécanisme de responsabilisation</b>	<b>Obligation de s'expliquer</b>
<b>Volet 1</b>	Les ministres du Conseil du Trésor	<i>LGFP 11 (2)c)</i> « ... le Conseil du Trésor peut... assurer la classification des postes et des employés au sein de la fonction publique ... »	Le secrétaire du Conseil du Trésor/l'administrateur général ministériel
<b>Volet 2</b>	Le secrétaire du Conseil du Trésor  L'administrateur général ministériel	Responsable devant les ministres du Conseil du Trésor en raison de l'affectation de ses tâches et de ses fonctions, comme le précise la politique de la classification  Responsable devant les ministres du Conseil du Trésor en vertu de la délégation, comme le précise la politique en matière de classification	Le secrétaire délégué du Conseil du Trésor/le secrétaire adjoint, Secteur de l'organisation et de la classification  Le chef des ressources humaines du ministère et les conseillers en RH/les gestionnaires ministériels
<b>Volet 3</b>	Gestionnaire ministériel et/ou conseiller en RH	Responsable devant l'administrateur général en vertu du cadre ministériel de délégation	Gestionnaire ministériel et conseiller en RH

## **Les valeurs de la classification dans l'ensemble de la fonction publique**

Selon le cadre de responsabilisation, les administrateurs généraux doivent répondre de l'utilisation qu'ils font du pouvoir de classifier, de façon à respecter une série de valeurs. Certaines de ces valeurs de classification sont issues du Rapport du Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique, et d'autres sont tirées *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* (voir les définitions dans l'Annexe A). Le respect des valeurs de classification peut être mesuré au moyen d'indicateurs de rendement correspondant aux mesures des résultats, des produits et des processus.

## Indicateurs et mesures de responsabilité

Le tableau suivant fait le lien entre les indicateurs de responsabilité et les valeurs qu'ils appuient, et décrit des méthodes de mesure possibles.

Valeurs	Indicateurs	Mesures/méthodes suggérées
<b>Valeurs relatives au résultats</b>		
<b>☞ Efficacité, efficacité, faisabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ stratégie et pratiques de classification qui répondent aux besoins opérationnels de l'organisation (produit)</li> <li>☞ satisfaction du ministère client (résultat)</li> <li>☞ niveau de productivité (résultat)</li> <li>☞ résultats des données d'entrée en matière de classification/grief/analyse du règlement des différends (processus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ rapports ministériels sur la condliation du plan d'affaires avec la stratégie de classification</li> <li>☞ examen ministériel des pratiques de classification (assorti d'explications solides des dérogations)</li> <li>☞ gestionnaire/employé/sondages auprès des clients et/ou consultations</li> <li>☞ examen ministériel du nombre et du type de plaintes formulées par les clients</li> <li>☞ étude ministérielle des façons/mécanismes existants qui garantissent le service ministériel/que les normes de qualité sont satisfaites</li> <li>☞ examen des données d'entrée en matière de classification, des grie fs, du règlement des différends</li> <li>☞ examen des rapports portant sur l'examen de la conjoncture (plaintes)</li> </ul>
<b>☞ Intégrité/probité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ pratiques et stratégies en matière de classification qui mènent à des décisions de classification uniformes et appropriées (produit)</li> <li>☞ résultats des données d'entrée en matière de classification/grief/analyse du règlement des différends (processus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ examen ministériel des pratiques et des rapports de classification (assorti d'explications solides des dérogations)</li> <li>☞ examen des données d'entrée en matière de classification, des griefs, du règlement des différends</li> <li>☞ examen des rapports sur l'analyse de la conjoncture (plaintes)</li> <li>☞ observations en provenance d'autres ministères et d'agent négociateurs</li> </ul>

Valeurs	Indicateurs	Mesures/méthodes suggérées
<b>Valeurs relatives au processus</b>  <del>///</del> <b>équité, objectivité et impartialité des conseils, transparence</b>	<del>///</del> satisfaction de la direction et des employés (produit) <del>///</del> politique ministérielle en matière de classification permettant de mettre ces valeurs en application (produit) <del>///</del> résultats des données d'entrée en matière de classification/grief/ analyse du règlement des différends (processus)	<del>///</del> sondages auprès des employés et des gestionnaires <del>///</del> examen ministériel des pratiques de classification (assorti de solides explications des dérogations) <del>///</del> examen des données d'entrée en matière de classification, grief, règlement des différends <del>///</del> examen des rapports sur l'analyse de la conjoncture (plaintes) <del>///</del> observations en provenance d'autres ministères et d'agents négociateurs

Les activités de surveillance et d'établissement des rapports des ministères devraient reposer sur les valeurs de la classification. Certains de ces indicateurs sont obligatoires alors que d'autres sont optionnels et servent aux ministères à faire état de leur conjoncture ministérielle particulière. Le Secrétariat est prêt à seconder les ministères dans la détermination du type de mesures et de la façon d'évaluer les différents indicateurs. Le Secrétariat exercera une surveillance relativement au progrès réalisé par les ministères dans leur capacité de mesurer leur rendement, eu égard à la prestation d'un programme de classification.

### Mesures incitatives

Le rapport commandé par la présidente du Conseil du Trésor, intitulé *Modernisation de la fonction de contrôleur dans le gouvernement du Canada*, décrit brièvement les conditions qui doivent être remplies pour assumer la fonction de contrôleur moderne, il s'agit :

- ~~///~~ de leadership à partir de l'administration centrale et dans les ministères
- ~~///~~ de responsabilités clairement énoncées et comprises
- ~~///~~ d'une capacité et d'une compétence à la hauteur des besoins
- ~~///~~ de mesures incitatives

Le rapport sur la fonction de contrôleur fait ressortir la nécessité de mesures incitatives en vue de créer un environnement efficace (on renvoie souvent à ces mesures comme sanctions, récompenses ou mesures correctives). Le rapport laisse entendre que les administrateurs généraux qui fournissent de bons renseignements et qui exercent un contrôle efficace devraient faire l'objet d'une surveillance moindre et d'orientation plus souple de la part de l'administration centrale. Parallèlement, le système devrait avoir la souplesse nécessaire pour assurer une surveillance et une observation accrues, quand la situation susmentionnée ne se vérifie pas dans les faits, et le cas échéant, intervenir dans les situations.

Les activités susceptibles de constituer un système de mesures incitatives en vue d'une saine classification dans les ministères sont énumérées dans le tableau qui suit.

Favoriser les pratiques exemplaires	Décourager les mauvaises pratiques
<ul style="list-style-type: none"> <li><del>///</del> Apport positif dans l'évaluation du rendement de l'administrateur général (SCT)</li> <li><del>///</del> Diffusion publique des saines pratiques (SCT)</li> <li><del>///</del> Mesures incitatives et récompenses relativement aux saines pratiques (AG)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><del>///</del> Retrait complet de la délégation (CT)</li> <li><del>///</del> Apport négatif dans l'évaluation de rendement de l'administrateur général (SCT)</li> <li><del>///</del> Retrait partiel de la délégation (CT)</li> <li><del>///</del> Diffusion publique des irrégularités (SCT)</li> <li><del>///</del> Note à l'administrateur général portant sur les préoccupations à l'endroit du système de classification ministérielle (SCT)</li> <li><del>///</del> Mesures disciplinaires à l'échelle du ministère (AG)</li> </ul>

### Autres initiatives

D'autres mesures peuvent être prises pour assurer une gestion efficace du système de classification, soit :

- ~~///~~ Enquête sur les irrégularités (SCT/AG)
- ~~///~~ Vérifications (SCT/AG)
- ~~///~~ Examens thématiques, comme des examens de description de travail, des comités d'évaluation, un groupe professionnel particulier (SCT/AG)
- ~~///~~ Avis et consultation sur des questions de classification (SCT/AG)
- ~~///~~ Avis/outils/aide en ce qui a trait à l'évaluation du rendement, à la vérification et à la gestion du risque (SCT/AG)
- ~~///~~ Système de détection précoce (SCT/AG)

## UNE APPROCHE À LA SURVEILLANCE ET À L'ÉVALUATION DU RISQUE

Il faut inclure un programme de surveillance régulière et systématique aux modèles d'évaluation de risque en matière de classification. Le Secrétariat du Conseil du Trésor est d'avis que la surveillance constituera un processus d'examen des activités de classification, de la capacité et des résultats permettant de garantir de façon raisonnable que des décisions de classification sont prises en gardant en tête les objectifs suivants :

- ☒ recueillir l'information portant sur l'état de la classification dans les ministères;
- ☒ fournir aux décideurs des renseignements en temps opportun;
- ☒ mettre en application des mesures de redressement là où la chose s'impose.

### Caractéristiques d'un programme de surveillance de la classification

Tous les ministères doivent rendre des comptes relativement à l'autorité de classification qui leur est déléguée. Bien que les objectifs globaux soient les mêmes pour tous, les ministères devraient adopter des méthodes de surveillance correspondant aux besoins particuliers de leur organisation. Les cadres ministériels devraient comporter les caractéristiques suivantes :

- ☒ des responsabilités clairement établies;
- ☒ l'examen des tendances au regard des valeurs et des indicateurs de performance convenus;
- ☒ les résultats sont portés à l'attention de la haute direction;
- ☒ des mesures correctives sont mises en œuvre à la suite de ces résultats.

La fiabilité et la portée sont également des caractéristiques des programmes de surveillance ministériels. Un système de surveillance est fiable dans la mesure où il dispose de mécanismes appropriés pour protéger la qualité et l'opportunité des renseignements sur la classification et pour en assurer la sécurité. Un système de surveillance a une portée adéquate s'il permet d'évaluer les valeurs et le rendement énoncés dans le cadre.

La mise en œuvre effective du système de surveillance est fonction du contexte ministériel. Plusieurs sources d'information peuvent être utilisées, notamment :

- ☒ les données statistiques,
- ☒ les pratiques de classification.
- ☒ les entrevues et/ou les sondages auprès des directeurs des ressources humaines, des clients et des employés.

Ce sont les ministères qui déterminent la fréquence de leurs activités de surveillance, lesquelles peuvent être menées à tous les six mois ou à tous les ans, selon leurs besoins particuliers. De plus, il est possible qu'on leur demande de participer à des initiatives de surveillance dirigées par le SCT et de répondre à des demandes de renseignements du SCT.

Les activités de surveillance spécifiques exercées par chaque ministère se fondent sur une évaluation des risques liés à la classification. L'évaluation des risques est un processus méthodique visant à évaluer et à intégrer des décisions professionnelles à l'égard de conditions ou d'effets défavorables susceptibles de se produire. (Voir les annexes C et D). En examinant les risques fonctionnels et organisationnels de la classification, l'évaluation des risques permet :

- ✍ de déterminer, de cibler et de maximiser l'efficacité des activités de surveillance;
- ✍ d'aider à établir la portée d'une évaluation de rendement donnée.

## SYSTÈME DE DÉTECTION PRÉCOCE

Dans la Politique su SCT sur la surveillance active, on peut lire ceci :

*Pour satisfaire aux exigences de cette politique, les ministères doivent surveiller activement leurs pratiques et leurs contrôles de gestion en se fondant sur une approche de gestion des risques. Cela impose d'avoir mis en place au sein des ministères des moyens pour détecter et faire connaître dès que possible les risques et les lacunes inacceptables, les problèmes ou les défaillances de contrôle, de prendre rapidement et de façon efficace des mesures préventives et de correction quand de tels problèmes ayant des répercussions importantes sont relevés, et d'informer dès que possible le SCT de toute préoccupation importante en matière de gestion.*

*Le Secrétariat du Conseil du Trésor se servira du système de détection précoce à titre de complément aux rapports ministériels sur le rendement en classification, dans le cadre du nouveau régime de responsabilisation.*

En regard de la classification dans la fonction publique, le risque peut être défini ainsi :

un contexte de classification non conforme aux dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques* non plus qu'aux politiques, aux lignes directrices et aux valeurs du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Le système de détection précoce sert à cerner les risques potentiels associés au système de classification de la fonction publique. Le système de détection précoce :

- ▬ cerne les risques pour l'ensemble de la fonction publique et à l'échelle des ministères,
- ▬ constitue un outil d'évaluation du rendement pour le Secrétariat du Conseil du Trésor et les ministères,
- ▬ contribue à évaluer la santé du système de classification de la fonction publique.

Le système de détection précoce vise à échanger les types d'information suivants au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor et avec les ministères :

- ▬ un aperçu contextuel des ministères par rapport aux tendances globales de la fonction publique,
- ▬ les tendances particulières aux ministères par rapport aux tendances dans l'ensemble de la fonction publique,
- ▬ les secteurs de risques potentiels au niveau des ministères par rapport à ceux de l'ensemble de la fonction publique.

De plus, les résultats obtenus à l'aide du système de détection précoce permettront au Secrétariat du Conseil du Trésor de déterminer des études et des examens thématiques possibles portant sur la classification dans la fonction publique.

Ce nouveau système de détection précoce traduit la nouvelle approche la fonction de contrôleur, laquelle fait ressortir la nécessité d'établir des rapports sur les résultats obtenus à partir de renseignements adéquats.

## Éléments du système de détection précoce

Le système de détection précoce se fonde sur différents types d'information, dont :

- ~~///~~ les indicateurs fonctionnels
- ~~///~~ les indicateurs organisationnels (à l'échelle des ministères seulement)
- ~~///~~ les données relatives à l'évaluation des emplois
- ~~///~~ les données relatives aux griefs
- ~~///~~ les résultats des vérifications/examens/études thématiques
- ~~///~~ les données qualitatives obtenues de divers intervenants du Secrétariat du Conseil du Trésor (administration centrale et régions)
- ~~///~~ les tendances relatives aux niveaux de classification

En réunissant les données qualitatives et quantitatives, le système de détection précoce permet de cerner les risques possibles en matière de classification. Le tableau suivant présente les types de tendances et les risques possibles qui y sont associés. Il est important de noter que l'existence d'une tendance ne signifie pas automatiquement qu'il y a problème. Il s'agit plutôt d'un motif de préoccupation pour lequel le Secrétariat du Conseil du Trésor peut demander des renseignements contextuels.

<b>Tendances</b>	<b>Risques possibles</b>
<b>Formation inadéquate des gestionnaires</b>	<b>Manque d'efficacité, d'efficacité, de capacité financière, de probité, d'équité, d'objectivité et d'impartialité des conseils, de transparence</b>
<b>Manque de conseillers accrédités en classification</b>	<b>Manque d'efficacité, d'efficacité, d'intégrité, de probité, d'équité, d'objectivité et d'impartialité des conseils, de transparence</b>
<b>Descriptions de travail désuètes</b>	<b>Manque d'efficacité, d'intégrité, de probité, d'équité, d'objectivité et d'impartialité des conseils, de transparence</b>
<b>Élimination du sexisme dans les descriptions de travail sujettes à caution</b>	<b>Manque d'efficacité, d'efficacité, d'intégrité, de probité, d'équité, d'objectivité et d'impartialité des conseils, de transparence</b>
<b>Écarts entre les valeurs relatives</b>	<b>Manque d'efficacité, de capacité financière, d'intégrité, de probité, d'équité, d'objectivité et d'impartialité des conseils, de transparence</b>
<b>L'évaluation des emplois n'est pas faite en comité</b>	<b>Manque d'efficacité, d'intégrité, de probité, d'équité, de transparence</b>
<b>Absence de documentation appropriée</b>	<b>Manque d'efficacité, d'intégrité, de probité, d'équité, de transparence</b>
<b>Griefs</b>	<b>Manque d'intégrité, de probité, d'équité, d'objectivité et d'impartialité des conseils, de transparence</b>

### **État d'avancement du système de détection précoce**

À tous les ans, on effectuera une analyse du système de détection précoce de la classification et on y apportera les révisions qui s'imposent.

## PRODUCTION DE RAPPORTS ET ÉVALUATION

### Production de rapports - Lignes directrices sur les rapports ministériels de rendement en classification

Le SCT reconnaît que les exigences relatives au nouveau cadre comprendront un processus d'apprentissage pour les ministères et le SCT. Nous tenons compte du fait que les ministères auront besoin de temps pour perfectionner, à l'aide du SCT, leur capacité à rendre des comptes relativement aux résultats. Nous savons que les premiers rapports ministériels porteront surtout sur la description des processus actuellement en place et ne feront qu'une petite place à la discussion du rendement. Cependant, avec le temps, les rapports ministériels devront mettre davantage l'accent sur les résultats et sur le rendement.

On s'attend à ce que les ministères incluent dans leur rapport ministériel de classification les renseignements suivants, qui seront utilisés par la haute direction dans le cadre du processus décisionnel:

- ✍ Les ministères devraient joindre leur stratégie de classification à leur plan d'activités dans les rapports ministériels.
- ✍ Les rapports ministériels traitent adéquatement de toutes les valeurs liées aux résultats (capacité financière, efficacité, efficience, intégrité, probité) et de celles liées aux processus (équité, objectivité et impartialité des conseils, transparence) du SCT.
- ✍ Les rapports ministériels ne devraient pas seulement contenir les résultats positifs.
- ✍ On encourage les ministères à produire des rapports sur les politiques et les lignes directrices du SCT eu égard à la façon dont elles facilitent ou rendent plus difficile la saine gestion du système de classification.

### Au sujet des rapports

Le SCT a mis au point une liste de contrôle pour un rapport ministériel (voir l'Annexe E) et un modèle de rapport (voir l'Annexe F) à l'intention des ministères qui aimeraient avoir un exemple à leur disposition. La forme et le contenu du document peuvent varier en fonction de certains facteurs, tels l'importance du travail et sa complexité eu égard à la classification dans les ministères.

### Production de rapports ministériels de classification

On demande aux ministères qui ont produit leur rapport ministériel de classification d'en soumettre un exemplaire au SCT.

### Conclusion

Ce cadre présente des lignes directrices qui aideront les ministères à produire leur rapport à l'administrateur général.

Nous encourageons les ministères à faire part au SCT de leur rétroaction, afin de lui permettre d'assurer la gouvernance de la manière la plus efficace possible et d'évaluer l'état de la classification dans la fonction publique. Nous vous saurions aussi gré de nous parler de vos initiatives fructueuses. De plus, il est important que vous nous informiez des problèmes que vous rencontrez, ainsi que des efforts déployés ou des mesures prises pour y remédier.

## Évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor

Le nouveau cadre de responsabilité et la nouvelle approche de la délégation reposent sur une relation de confiance entre le Secrétariat du Conseil du Trésor et les ministères. Conformément au programme d'activités associé à la fonction de contrôleur, et compte tenu de la diligence raisonnable dont le SCT doit faire preuve à titre d'employeur, il est important que les rapports ministériels soient dignes de confiance.

### Production du rapport ministériel sur le rendement en matière de classification

Une fois le rapport ministériel sur le rendement en matière de classification complété, le ministère en fournit un exemplaire au SCT et en atteste la fiabilité.

Pour s'assurer de la fiabilité du rapport, le SCT doit tenir compte de l'information sur :

- ✍ l'infrastructure ministérielle en place, qui doit contribuer à une bonne gestion des activités de classification;
- ✍ le contenu du rapport ministériel, qui doit correspondre aux valeurs et aux indicateurs de rendement.

Le SCT pourra toujours obtenir une confirmation supplémentaire de la fiabilité du rapport lorsque l'information sur l'infrastructure en place sera jugée insuffisante et lorsqu'il y aura un manque de preuve dans le contenu du rapport. Le SCT pourra alors mener des examens sur place pour établir la pertinence de l'information.

Une fois le processus d'attestation de la fiabilité terminé, le Secteur de l'organisation et de la classification (SOC) se servira de cette information pour évaluer le rendement de l'organisation et pour présenter les suggestions et/ou les recommandations nécessaires. Celles-ci seront communiquées à l'administrateur général.

La partie suivante dégage et explique les éléments dont le SOC se servira pour effectuer l'attestation de la fiabilité des rapports ministériels en matière de classification.

### Modèle d'attestation de la fiabilité des rapports ministériels en matière de classification

Le nouveau régime de responsabilité et d'établissement de rapports rendra le SCT dépendant de l'information fournie par les ministères et organismes. Il est donc important de mettre en place les dispositions nécessaires pour que le SCT reçoive des éléments objectifs attestant la fiabilité de l'information provenant de ces sources. Les rapports présentés par les ministères et organismes doivent satisfaire les critères d'une évaluation fondée sur une norme de vérification généralement acceptée et appliquée avec la collaboration de professionnels de la vérification.

Le SCT pourra toujours juger de la fiabilité des rapports lorsqu'ils seront présentés.

L'expression **attestation de la fiabilité** touche l'infrastructure en place utilisée par les ministères pour générer leur évaluation du rendement et le **contenu du rapport**.

Les **éléments** utilisés pour effectuer une **attestation de la fiabilité** sont donnés dans l'exemple suivant :

Infrastructure ministérielle pour l'évaluation du rendement

Éléments de fiabilité	-			+	Éléments de fiabilité	-			+
<p>1. Portée des plans d'évaluation du rendement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le ministère possède des plans d'évaluation des RH au sein de la Direction des RH ou de la vérification/ de l'évaluation.</li> <li>Les plans d'évaluation comprennent l'examen des secteurs à risques en classification.</li> </ul>					<p>1. Le contenu du rapport ministériel traite de façon adéquate des valeurs/des indicateurs du SCT :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation de l'étendue des champs d'application (processus/produit /résultat).</li> <li>L'évaluation comprend l'AC et les régions, le cas échéant.</li> <li>Utilisation d'une méthode adéquate (mesures utilisées par les ministères).</li> </ul>				
<p>2. Compétence des évaluateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Expertise touchant le contenu de la classification (les spécialistes des RH sont les évaluateurs).</li> <li>Expertise en vérification et en évaluation (le groupe de vérification/ évaluation est le groupe d'évaluateurs).</li> <li>Les experts-conseils en classification sont mis sous contrat.</li> </ul> <p>3. Le ministère possède des systèmes de surveillance au sein</p>					<p>2. Analyse des risques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consultations internes du SCT sur le contenu du rapport.</li> <li>Étude des résultats de l'analyse des risques du SCT aux fins de comparaison des tendances.</li> <li>Consultation des preneurs de décisions au SCT (chefs de direction, cadres délégués, etc.).</li> <li>Examen des résultats d'études thématiques, le cas échéant.</li> </ul> <p>3. L'analyse externe de l'environnement par le SCT se fait grâce :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>à une surveillance des</li> </ul>				

de sa division des RH.						médias pour y cibler des problèmes de classification au ministère. <del>///</del> à une surveillance de La Chambre des communes. <del>///</del> à l'intervention des parlementaires concernant le ministère. <del>///</del> à l'examen du site Web ministériel.				
4. Le ministère possède des systèmes d'information en RH de qualité pour la classification à l'AC et dans les régions (p. ex. Peoplesoft).										
5. D'autres mécanismes ministériels en place pour générer leurs évaluations du rendement.										

Si les résultats ne sont pas concluants	Si les résultats ne sont pas concluants
---	---

Le SCT mène un examen sur place des rapports d'activité (au besoin).

~~///~~ Le niveau varie :

- o Entrevues (conseillers en RH et gestionnaires subdélégués)
- o Vérifications au hasard
- o Plus grande attention dans certains secteurs

<b>Note globale</b>	<b>Note globale</b>
-	+
+	-

## DÉFINITIONS

Pour assurer une terminologie uniforme, certains termes utilisés dans ce document sont définis comme suit :

### **Définitions en matière de classification**

**Comité de classification** – un groupe formé d'au moins trois personnes autorisées par leur ministère respectif à évaluer le travail. Le comité devrait connaître le travail à évaluer et l'organisation où ce travail se fait. Lorsque possible, les comités de classification devraient être formés d'hommes et de femmes.

**Norme de classification** – un document qui décrit les facteurs, les éléments et les autres critères utilisés pour décider de la valeur relative du travail d'un groupe professionnel.

**Système de classification** – l'infrastructure servant à gérer et à contrôler de façon efficace la classification des postes de la fonction publique, y compris les politiques, les lignes directrices, les normes de classification, les groupes professionnels, les descriptions de travail, les évaluations d'emplois, les mécanismes de surveillance active et de règlement de grief. Le système garantit l'établissement de la valeur relative du travail et sert de base à la rémunération des employés dans la fonction publique.

**Ministère** – un ministère ou un autre secteur de la fonction publique du Canada mentionné à la partie I de l'annexe I de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*.

**Administrateur général/administratrice générale** – l'administrateur général ou le premier dirigeant d'un ministère.

**Évaluation** – le processus d'évaluer le travail selon une norme de classification; l'évaluation sert à déterminer la valeur relative du travail selon les exigences de celle-ci.

**Description générique de travail** – une description de travail pour deux postes ou plus qui possèdent les mêmes exigences (résultats axés sur le service à la clientèle, activités clés et caractéristiques de travail).

**Conseiller/conseillère en ressources humaines/classification** – un employé qui fournit aux gestionnaires des conseils en matière d'organisation et de classification et qui, sous réserve des autorisations nécessaires, est considéré par l'administrateur général comme respectant toutes les exigences requises par le Secrétariat du Conseil du Trésor pour prendre des décisions de classification (voir les articles 6.9 et 6.10).

**Emploi** – un poste unique, **ou** un certain nombre de postes, qui sont similaires ou identiques et dont le travail fait partie d'une seule description.

**Niveau** – un indicateur numérique du rang pertinent d'un poste au sein de son groupe professionnel selon la valeur qui lui a été attribuée lors de son évaluation au moyen de la norme de classification appropriée.

**Description modèle de travail** – une description de travail qui peut servir de modèle pour rédiger une autre description de travail. Une description modèle de travail peut s'appliquer à plusieurs dans une organisation ou à quelques-uns. Elle peut être utilisée telle quelle ou être modifiée pour tenir compte du travail décrit.

**Groupe professionnel** – un ensemble d'emplois ou de professions décrits de façon générale selon la nature ses fonctions.

**Résultats** – les résultats qui peuvent être logiquement attribués à un programme (organisation ou service). Le résultat d'un système de classification sert de base à une fonction publique motivée qui répond aux objectifs organisationnels du gouvernement.

**Extrants** – les produits et services engendrés ou contrôlés directement par les activités du programme. Les extrants du système de classification proviennent des processus; par exemple, les postes correctement classés sont le résultat d'une description de travail et d'une évaluation efficaces.

**Poste** – les exigences reliées à un travail, qui sont attribuées par le gestionnaire et qui peuvent être accomplies par une personne.

**Processus** – les systèmes administratifs qui regroupent un ensemble d'intrants et de résultats.

**Risque** – l'incertitude qui existe en ce qui a trait aux événements et aux résultats à venir. C'est la façon d'exprimer la vraisemblance et les répercussions d'un événement et peut influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation.

**Gestion du risque** – une approche systématique pour décider de la marche à suivre dans des situations incertaines : cibler, évaluer et étudier les risques, décider des mesures à prendre et en assurer la communication.

**Description de travail** – un document approuvé par les gestionnaires compétents et qui décrit les exigences de travail reliées à un poste ou à un emploi. Une description de travail comprend toute l'information qui, en vertu de la norme de classification pertinente, est nécessaire à son évaluation.

## **Définition des valeurs**

### **Valeurs pour les résultats**

#### ***Capacité financière***

La capacité financière est reliée à la dépense judicieuse des fonds publics compte tenu leur nature limitée. C'est la capacité de relier les coûts aux résultats des initiatives afin d'en garantir la valeur pour les contribuables. Les programmes actuels, ainsi que les nouvelles propositions de dépense, doivent être évalués de façon systématique et les cadres de gestion doivent être en place pour assurer une diligence raisonnable et une bonne gestion des fonds publics. La capacité financière sous-entend que les activités essentielles à l'intérêt public reçoivent les ressources nécessaires au fil du temps.

#### ***Efficacité***

L'efficacité est la capacité d'atteindre des objectifs établis. L'efficacité est donc évaluée selon les objectifs précisés dans la mission de l'organisation.

L'efficacité peut être définie comme étant le lien entre les résultats atteints par un système (ou une personne) et les objectifs visés. Plus les résultats se rapprochent des objectifs, plus le système (ou la personne) est jugé efficace.

#### ***Rendement***

Le rendement est la capacité d'être productif sans gaspillage. Le rendement peut être défini comme étant le lien entre les résultats d'un système (ou d'une personne) et les coûts de production. Plus le ratio coût/résultat est bas, meilleur est le rendement du système (ou de la personne).

#### ***Intégrité***

L'intégrité est la vertu de se plier à un code moral de façon conséquente et ferme, toujours dans le but d'être juste.

Les contraintes qu'entraîne l'intégrité sont personnelles et touchent la conscience de la personne.

#### ***Probité***

La probité est une vertu qui est liée à la poursuite de grands principes et idéaux.

Plus simplement, une personne faisant preuve de probité agit de façon consciencieuse et juste, en appliquant des règles écrites et non écrites.

## **Valeurs pour les processus**

### ***Équité***

L'équité est une qualité morale qui est liée à la capacité d'être impartial et honnête.

Les gens qui sont justes sont prêts à accepter la vérité et à agir « de bonne foi », sans se leurrer et sans chercher à tromper les autres. Ce sont des personnes qui ne font pas preuve d'égoïsme, de préjugé ou de favoritisme.

### ***Objectivité et impartialité dans les conseils***

L'objectivité et l'impartialité dans les conseils peuvent être définies comme le fait de guider quelqu'un en faisant des recommandations neutres et équitables, dénuées de favoritisme ou de préjugés, afin qu'elles soient justes et honnêtes.

### ***Transparence***

La transparence signifie l'absence de prétention ou de supercherie. La transparence suggère des communications ouvertes quant à la classification afin que les employés et les demandeurs en comprennent facilement les pratiques.

## Annexe B

### POLITIQUE SUR LE SYSTÈME DE CLASSIFICATION ET LA DÉLÉGATION DE POUVOIR : EXTRAIT SUR LA SURVEILLANCE

#### 7. Surveillance

7.1 Le Secrétariat du Conseil du Trésor tient à jour des systèmes centraux d'information sur la classification, établit les indicateurs de rendement, procède à des vérifications et à des évaluations, et prend d'autres mesures pour contrôler et évaluer la manière dont un administrateur général prend ses décisions de classification. À cette fin :

- 7.1.1 il contrôle l'efficacité du système de classification et de sa mise en œuvre;
- 7.1.2 il veille à l'intégrité du système de classification;
- 7.1.3 il relève les forces et les faiblesses du système de classification et de son administration connexe, y compris les risques inacceptables;
- 7.1.4 il aide les ministères à améliorer le système de classification en s'assurant que les pratiques exemplaires sont communiquées et que les mesures correctives et les suivis sont appropriés.

7.2 Si un administrateur général ne prend pas les mesures correctives opportunes et appropriées, le secrétaire du Conseil du Trésor peut ordonner à l'administrateur général de corriger les erreurs de classification.

7.3 Les administrateurs généraux ont pour tâche :

- 7.3.1 d'établir des pratiques de gestion qui garantissent l'intégrité du système de classification;
  - 7.3.2 de contribuer à la révision et à la mise à jour de la norme de classification par le Secrétariat du Conseil du Trésor;
  - 7.3.3 de verser au moment opportun des données dans le système d'information sur la classification du Secrétariat du Conseil du Trésor;
  - 7.3.4 de relever promptement les conditions pouvant causer une défaillance du système de contrôle et de prendre des mesures précoces et efficaces pour les corriger;
  - 7.3.5 de signaler rapidement au Secrétariat du Conseil du Trésor les préoccupations importantes concernant la gestion du système de classification;
  - 7.3.6 de préparer des rapports ministériels de vérification interne sur la gestion et l'administration du système de classification et d'en fournir, en temps opportun, des versions électroniques dans les deux langues officielles au Secrétariat du Conseil du Trésor;
  - 7.3.7 de préparer des rapports ministériels de surveillance interne sur la gestion et l'administration du système de classification et de fournir ces rapports au Secrétariat du Conseil du Trésor lorsqu'il en fait la demande.
- 7.4 Le Secrétariat du Conseil du Trésor établira un cadre d'évaluation puis évaluera et réexaminera la présente politique à l'intérieur d'une période de cinq ans.

## Partie 1 Modèle d'évaluation du risque : risques fonctionnels

Valeurs : efficacité, capacité financière, intégrité, probité, équité, objectivité et impartialité dans les conseils, transparence

Facteur de risque	Définition d'un risque faible	Niveau de risque ministériel		Sources d'information
		Risque faible -	Risque élevé +	
Qualité des descriptions de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>/// L'organisation offre de la formation et un processus de rédaction et d'examen auquel participent les employés et la direction.</li> <li>/// Les descriptions de travail sont mises à jour lorsque les exigences changent.</li> <li>/// Les processus de rédaction et d'examen réduisent les possibilités de stéréotypes.</li> <li>/// Les descriptions de travail génériques et uniques sont créées et utilisées de façon appropriée.</li> <li>/// Des conseils peuvent être obtenus de conseillers qualifiés en RH et les gestionnaires les consultent avant de prendre des décisions en matière de classification.</li> <li>/// Les employés acceptent le contenu des descriptions de travail</li> <li>/// La direction approuve les descriptions de travail de façon ponctuelle.</li> <li>/// Des dossiers sont documentés correctement.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>/// Dossiers de formation</li> <li>/// Conseillers et gestionnaires en RH</li> <li>/// Gestionnaires ministériels</li> <li>/// Examen des descriptions de travail</li> <li>/// Exercices de surveillance</li> <li>/// Vérification interne</li> <li>/// Examens sur place</li> <li>/// Examens cycliques</li> <li>/// Résultats des décisions en matière de griefs (fonctions d'un emploi)</li> <li>/// Observations provenant des agents de négociation</li> <li>/// Observations provenant d'autres ministères</li> <li>/// Autres sources d'information à établir.</li> </ul>

Facteur de risque	Définition d'un risque faible	Niveau de risque ministériel		Sources d'information
		Risque faible -	Risque élevé +	
Qualité des descriptions de travail (suite)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les griefs touchant les fonctions de travail sont résolus grâce à un processus d'étude informel ou lors de la première étape du processus de règlement de griefs.</li> <li>L'intérêt de l'employeur prévaut lors de griefs touchant les fonctions de travail.</li> </ul>			
Qualité des décisions/ des résultats en matière de classification	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'organisation fournit de la formation aux évaluateurs.</li> <li>Toutes les évaluations d'emploi sont faites par des gens qui répondent aux critères établis par le ministère.</li> <li>L'organisation possède de conseillers accrédités en classification qui jouent un rôle actif dans le processus de classification.</li> <li>Les descriptions de travail génériques et les décisions dont les répercussions seront importantes sont évaluées par un comité.</li> <li>Les valeurs relatives intraministérielles et entre les ministères sont étudiées dans le cadre de l'évaluation.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports de surveillance des valeurs relatives intraministérielles et interministérielles</li> <li>Observations provenant d'autres ministères, d'agents de négociation, de collègues, etc.</li> <li>Résultats des décisions en matière de griefs</li> <li>Résultats des vérifications et des examens</li> <li>Résultats d'exercices de surveillance, p. ex., examens cycliques, interventions ciblées</li> <li>Examen des dossiers</li> </ul>

Facteur de risque	Définition d'un risque faible	Niveau de risque ministériel		Sources d'information
		Risque faible -	Risque élevé +	
Qualité des décisions/ des résultats en matière de classification (suite)	<ul style="list-style-type: none"> <li><del>///</del> Les décisions sont approuvées selon le cadre de délégation ministériel.</li> <li><del>///</del> Les décisions sont approuvées selon les recommandations de l'évaluateur/des évaluateurs.</li> <li><del>///</del> Les décisions sont correctement documentées.</li> <li><del>///</del> Une certaine concordance existe entre le travail décrit et le travail accompli.</li> <li><del>///</del> Des mesures correctives sont adoptées de façon ponctuelle.</li> <li><del>///</del> L'information contenue dans les systèmes ministériels en RH et le SIPC est mise à jour, conformément aux exigences du SCT.</li> <li><del>///</del> La résolution de griefs donne rarement lieu à des modifications du groupe ou du niveau.</li> </ul>			

**Partie 2 Modèle d'évaluation des risques : risques organisationnels et systémiques**

Facteur de risque	Définition d'un risque faible	Niveau de risque ministériel		Sources d'information
		Risque faible -	Risque élevé +	
Nombre d'activités en matière de classification	<p><i>☞</i> L'organisation comprend suffisamment de personnes ayant reçu de la formation pour répondre aux besoins en classification, pour fournir des conseils au besoin, et pour respecter les normes de service ministérielles établies.</p> <p><i>☞</i> Les Gestionnaires et les conseillers en RH reçoivent de la formation afin de bien comprendre la nature des activités de classification et les circonstances dans lesquelles elles sont requises, afin de répondre au besoin de l'organisation. <i>(Un effet secondaire de cette formation est qu'ils sont en mesure de juger des demandes inappropriées, p. ex. trois demandes de reclassement d'un poste dans une courte période de temps.)</i></p>			<p><i>☞</i> Rapports sur la capacité interne</p> <p><i>☞</i> Données sur la formation des gestionnaires/des professionnels en RH</p> <p><i>☞</i> Rapports sur la prestation des services</p> <p><i>☞</i> Plaintes provenant des gestionnaires et des employés</p> <p><i>☞</i> Taux de maintien en poste pour les professionnels en RH</p> <p><i>☞</i> Nombre de congés maladie accordés aux professionnels en RH</p> <p><i>☞</i> Résultats de sondages</p> <p><i>☞</i> Suivi d'un certain nombre de services selon leur nature et l'heure à laquelle ils sont requis</p> <p><i>☞</i> Suivi des coûts de la charge de travail de la classification</p> <p>Autres sources d'information à établir</p>

Facteur de risque	Définition d'un risque faible	Niveau de risque ministériel		Sources d'information
		Risque faible -	Risque élevé +	
Complexité de la classification	<p>La classification au sein de l'organisation possède trois caractéristiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>/// Une similitude entre les groupes professionnels.</li> <li>/// Une utilisation appropriée des descriptions de travail génériques.</li> <li>/// Des descriptions de travail génériques qui touchent un pourcentage important de postes.</li> <li>/// Aucune réorganisation importante.</li> <li>/// Très peu d'activités de classification pour les postes hautement spécialisés.</li> <li>/// Les conseillers en RH qui fournissent des conseils connaissent bien les outils d'évaluation, la nature du travail et le contexte organisationnel.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>/// Données provenant du SIPC</li> <li>/// Rapports ministériels de gestion</li> <li>/// Études de la relativité</li> <li>/// Rapports de vérification, d'examen et de surveillance</li> <li>/// Études démographiques</li> <li>/// Autres sources d'information à établir</li> </ul>

Facteur de risque	Définition d'un risque faible	Niveau de risque ministériel		Sources d'information
		Risque faible -	Risque élevé +	
Délégation du pouvoir de classification au sein de l'organisation	<p>La structure de délégation au sein de l'organisation présente les caractéristiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>/// La délégation du pouvoir de classification est centralisée du point de vue géographique et organisationnel.</li> <li>/// Le pouvoir de classification est accordé à un petit nombre de conseillers en RH et/ou de gestionnaires hiérarchiques ayant reçus de la formation.</li> <li>/// Il y a des conseillers accrédités en classification au sein de l'organisation.</li> <li>/// Les décisions sont prises de façon transparente par des gestionnaires délégués qui se basent sur les recommandations des conseillers accrédités en RH /ayant reçus de la formation.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>/// Rapports de gestion</li> <li>/// Etc.</li> </ul>

Facteur de risque	Définition d'un risque faible	Niveau de risque ministériel		Sources d'information
		Risque faible -	Risque élevé +	
Délégation du pouvoir de classification au sein de l'organisation (suite)	Les décisions en matière de classification dictées ou prises par la direction et qui vont à l'encontre des recommandations des conseillers en RH sont déconseillées et font l'objet d'un rapport.			
Systèmes électroniques de soutien	Des systèmes facilitent la production de rapports actualisés et précis pour l'organisation et répondent aux exigences de l'organisme central.			<ul style="list-style-type: none"> <li>Systemes ministériels de RH</li> <li>Données et rapports du SIPC</li> <li>Rapports d'erreurs du SIPC provenant du SCT</li> </ul>
Analyse de l'environnement	La gestion des ressources humaines au sein de l'organisation n'a jamais fait l'objet de rapports défavorables dans les médias.			<ul style="list-style-type: none"> <li>Direction des communications de l'organisation</li> <li>Coupures de presse</li> <li>Discours parlementaires</li> <li>Observations provenant des autres ministères</li> <li>Tiers</li> </ul>

Facteur de risque	Définition d'un risque faible	Niveau de risque ministériel		Sources d'information
		Risque faible -	Risque élevé +	
<p>Mécanisme de détection précoce</p> <p><i>(cibler et aborder les secteurs de risque)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ L'organisation possède les mécanismes nécessaires pour surveiller activement les pratiques et les contrôles de gestion au sein de l'organisation et de cibler les secteurs possibles de risques.</li> <li>☞ L'organisation présente ses rapports sur les problèmes importants de gestion à la haute direction et au SCT de façon ponctuelle.</li> <li>☞ L'organisation adopte des mesures correctives précoces et efficaces en ce qui a trait aux secteurs où des problèmes importants sont ciblés et où des améliorations sont nécessaires.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Rapports de surveillance, de vérification et d'examen</li> <li>☞ Observations au sein de l'organisation</li> <li>☞ Observations d'un tiers</li> <li>☞ Données sur les changements et les tendances au sein du SIPC</li> <li>☞ Écarts importants des relativités inter-ministérielles</li> <li>☞ Résultats des griefs</li> <li>☞ Augmentation proposée du montant de l'enveloppe/ du budget salarial</li> <li>☞ Augmentation des dépenses entraînée par les activités de classification</li> </ul>

## Liste de contrôle en vue des rapports ministériels

Ce document a pour but d'aider les ministères et organismes à trouver l'information à inclure dans leurs rapports de rendement de la classification destinés à l'administrateur général.

### Renseignements généraux

- ☒ Il n'y a pas de format déterminé.
- ☒ Les rapports doivent être équilibrés, faisant état autant des résultats positifs que des résultats négatifs.
- ☒ Les rapports sur la santé du programme de classification doivent être présentés à l'administrateur général du ministère responsable de l'efficacité des pratiques et des contrôles de gestion.
- ☒ Les rapports doivent être signés par le dirigeant des ressources humaines de l'organisation.
- ☒ Un exemplaire du rapport doit être envoyé au SCT.

### Contenu des rapports

- ☒ Les rapports peuvent débuter par un sommaire explicatif ayant trait à des questions telles que :
  - ☒ le réaménagement ou la fusion d'effectifs;
  - ☒ le niveau d'activité;
  - ☒ l'information démographique;
  - ☒ les données sur les changements et les tendances dans la classification ministérielle;
  - ☒ d'autres données quantitatives ou qualitatives.
- ☒ Les rapports doivent tenir compte de toutes les activités de classification.
- ☒ Le contenu des rapports pourra servir à répondre aux besoins en information des ministères et des organismes centraux et à alimenter le fonds documentaire sur la gestion des ressources humaines.

### Perspectives futures

- ☒ Ouverture aux innovations proposées par les ministères.
- ☒ Projet visant la possibilité de formuler des commentaires sur le rendement à la suite d'une consultation interne.

## Modèle de rapport

**RAPPORT MINISTÉRIEL SUR LE RENDEMENT DE LA CLASSIFICATION**

Présenté à l'administrateur général  
Nom du ministère

Période visée par le rapport :  
Date de la présentation :

**TABLE DES MATIÈRES**

<b>Partie 1</b>	<b>RENSEIGNEMENTS CONTEXTUELS</b>
<b>Partie 2</b>	<b>RÉSULTATS DU RENDEMENT DE LA CLASSIFICATION – RAPPORT SELON LES RÉSULTATS ET LES VALEURS DES PROCESSUS</b>
<b>Partie 3</b>	<b>CONCLUSIONS/POSSIBILITÉS D'AMÉLIORATION DU RENDEMENT</b>
<b>Partie 4</b>	<b>DOCUMENTS JUSTIFICATIFS</b>

**Partie 1 RENSEIGNEMENTS CONTEXTUELS****INFORMATION MINISTÉRIELLE**

- ?? Contexte
- ?? Profil organisationnel
- ?? Attentes quant aux résultats clés du rendement organisationnel

**RESSOURCES HUMAINES**

- ?? ATTENTES QUANT AUX RÉSULTATS CLÉ EN RESSOURCES HUMAINES
- ?? LA FONCTION DE CLASSIFICATION – SES APPORTS ET SES  
RÉPERCUSSIONS
- ?? ACCOMPLISSEMENTS CLÉS DU RENDEMENT

**Partie 2 RÉSULTATS DU RENDEMENT DE LA CLASSIFICATION – RAPPORT  
SELON LES RÉSULTATS ET LES VALEURS DES PROCESSUS**

## **VALEUR DES RÉSULTATS**

### **ACCOMPLISSEMENTS/RÉSULTATS, RÉPERCUSSIONS, EFFETS**

- ?? Aperçu
- ?? Accomplissements/résultats

**RÉPÉTEZ CETTE SÉQUENCE POUR CHACUN DES ACCOMPLISSEMENTS/RÉSULTATS MENTIONNÉS**

- ?? Description de l'accomplissement/du résultat
- ?? Lien avec les objectifs organisationnels
- ?? Liens avec les autres valeurs (le cas échéant)
- ?? Répercussions et effets

## **VALEURS DU PROCESSUS**

### **ACCOMPLISSEMENTS/RÉSULTATS, RÉPERCUSSIONS, EFFETS**

- ?? Aperçu
- ?? Répercussions/résultats

**RÉPÉTEZ CETTE SÉQUENCE POUR CHACUN DES ACCOMPLISSEMENTS/RÉSULTATS MENTIONNÉS**

- ?? Description de l'accomplissement/du résultat
- ?? Lien avec les objectifs organisationnels
- ?? Liens avec les autres valeurs (le cas échéant)
- ?? Répercussions et effets

## **Partie 3 CONCLUSIONS/POSSIBILITÉS D'AMÉLIORATION DU RENDEMENT**

Cette partie permet d'inclure les commentaires, les impressions ou les conseils; vous pouvez y ajouter de la rétroaction pour le SCT quant aux problèmes rencontrés, aux services nécessaires et aux suggestions pour l'avenir.

- ?? CONCLUSIONS
- ?? POSSIBILITÉS D'AMÉLIORATION
- ?? ATTENTES DU SCT

Pour plus de renseignements, vous pouvez contacter (nom, titre et numéro de téléphone)