

STA
2209



Université du Québec
École nationale d'administration publique

Travail dirigé

***Classification des postes du groupe de la direction
selon la norme HAY
Organisation des services corporatifs au sein de
l'administration publique fédérale***

Présenté par :
Josée Lapointe



Présenté à :
Jacques M. Pelletier

Maîtrise en administration publique, option pour analyse,
Profil avec travail dirigé

Campus Gatineau

Juin 2007

Table des matières

Table des tableaux et encadrés	3
Introduction.....	4
Note aux lecteurs	7
Mandat obtenu et objectifs.....	8
Présentation de l'organisation.....	9
Agence de la fonction publique du Canada (AFPC)	9
Le Réseau du leadership	9
Contexte menant à la problématique	11
Produits escomptés	11
Cadre théorique	12
Théories : structure des organisations	12
Principes relatifs à la classification	18
Norme Hay : plan d'évaluation du groupe de la direction.....	19
Tableau résumé pour la cotation.....	24
Fourchettes de points.....	24
Méthodologie.....	25
Provenance des informations	25
Organismes à l'étude	26
Définition des services corporatifs	26
Analyse et observations.....	28
Dirigeant principal des finances.....	28
Contexte	28
Responsabilités	29
Attribution du groupe :.....	33
Postes assurant la cohésion au sein de la fonction publique.....	34
Observations interministérielles.....	36
Tendances observables.....	36
Facteur compétence	36
Ressources humaines	37
Finance	39
Services corporatifs.....	40
Nomination de dirigeants principaux des finances, les implications.....	45
Soutenir la classification proposée pour le DPF	49
Observations intraministérielles.....	53
Ministère des Pêches et des Océans.....	57
Nomination de dirigeants principaux des finances, les implications.....	58
Conclusion	61

Bibliographie	69
Annexes.....	71
ANNEXE 1 Administration publique centrale	72
ANNEXE 2 Tiers proposés par le bureau du Contrôleur général	76
ANNEXE 3:Tableau des postes avec des fonctions de finances	80

Table des tableaux et encadrés

1	Cotation de la norme Hay	Page 24
2	Fourchettes de points des niveaux EX	Page 24
3	Encadré : postes repère 10-K-1	Page 38
4	Encadré : poste repère 8-N-1	Page 39
5	Postes ayant comme fonction les ressources humaines	Page 44
6	Postes ayant comme fonction les finances	Annexe 3
7	Postes ayant comme fonctions les services corporatifs	Page 45
8	Encadré : Ministère de la Justice	Page 47
9	Répartition des employés de Justice : services corporatifs	Page 47
10	Encadré : poste repère 8-M-1	Page 50
11	Ministère des Pêches et des Océans, postes EX-04 et EX-05...	Page 58
12	Encadré : postes repère 8-0-1	Page 59

Introduction

*Les fonctionnaires sont un peu comme les livres d'une bibliothèque :
ce sont les plus haut placés qui servent le moins."*

Clemenceau

Il va sans dire que les bureaucraties, les organismes gouvernementaux font face à de solides préjugés. Cette citation de Clemenceau illustre en fait une incompréhension certaine des rôles et des responsabilités de chacun au sein d'une organisation publique et particulièrement de ceux et celles qui les gouvernent. Les fonctions associées aux hauts fonctionnaires sont souvent méconnues et restent floues pour la plupart des employés, ceux-ci se questionnant parfois sur l'apport réel de ces postes pour l'ensemble de l'organisation. Pourtant non seulement, l'apport des hauts dirigeants est important mais constitue l'essence même de l'édification d'une organisation.

Le rôle des employés est défini et encadré par des catégories d'emploi permettant de déterminer les fonctions attribuées à chacun afin que tous puissent tendre vers l'atteinte de la mission pour laquelle l'organisation existe. Au sein de l'administration publique fédérale, les postes du groupe de la direction sont regroupés et la norme de classification s'y rattachant permet de mesurer la contribution de chaque poste aux objectifs définis. La relativité est l'un des principes qui permet de conserver l'intégrité d'un système de classification ce qui implique qu'un changement significatif qui y est apporté peut avoir des répercussions importantes sur l'ensemble du système. L'objectif du présent travail dirigé est d'analyser et d'observer quels pourraient être les impacts suite à une réorganisation importante au sein des services corporatifs.

Introduction,

La première section de ce travail brosse un portrait de l'Agence de la fonction publique du Canada et décrit le mandat obtenu ainsi que le contexte menant à la problématique. Ensuite, le cadre théorique, sur lequel est basée l'analyse, est présenté et relate les différentes positions des auteurs notamment Mintzberg et Weber et les principes relatifs à la bureaucratie et l'organisation du travail. La revue des théories inclut aussi la présentation des concepts relatifs à la classification de la norme Hay servant à classifier les postes de direction dans la fonction publique fédérale.

La section méthodologie fait état de la provenance des informations recueillies pour réaliser ce travail, des organisations (ministère et agences) ayant fait l'objet de l'étude. De plus, cette partie du travail inclut la définition des éléments constitutifs des services corporatifs.

La partie *observations et analyse* est subdivisée en trois sections permettant ainsi de considérer les renseignements recueillis selon différents aspects, d'en tirer des tendances et par conséquent de mettre en relief les impacts possibles sur l'ensemble du système de classification que pourrait avoir la normalisation d'un dirigeant principal des finances au sein de chaque organisation. Ainsi, la première section définit ce qu'est un dirigeant principal des finances et ses principales responsabilités. Cette partie inclut aussi le rôle du contrôleur général et du contrôleur général adjoint pour la conception et mise en œuvre des politiques concernant les finances.

La seconde section concerne les *observations interministérielles* qu'il a été possible de faire à la suite de l'analyse du tableau synthèse de tous les postes de services corporatifs et traite entre autres des tendances concernant les ressources humaines et les finances. Cette section met aussi en relief les impacts possibles sur l'organisation structurelle des ministères advenant le cas

Introduction,

où un dirigeant principal des finances serait mis en place, en se basant sur le cadre théorique défini, ainsi que sur le système de classification.

La troisième section concerne, pour sa part, *l'étude intraministérielle du ministère des Pêches et Océans*. Cette étude permet de mieux saisir l'application de la norme de classification Hay et de comprendre l'impact sur la relativité interne pour ce ministère advenant la création d'un poste de dirigeant principal des finances selon les paramètres de l'ébauche de la politique sur la gouvernance en matière de gestion financière.

L'étude de postes repères, permettant de comparer les postes existants aux balises établies dans la norme de classification pour les postes du groupe de la direction, est mise en encadré sur les pages appropriées résumant les points importants à l'étude. Finalement, le titre de chaque section est indiqué en haut des pages permettant ainsi de se retrouver facilement au fil de la lecture.

Note aux lecteurs

Il a été possible de réaliser le présent travail en utilisant plusieurs sources de renseignements permettant ainsi de brosser le portrait le plus précis possible de l'organisation des services corporatifs au sein de chaque ministère. Or, certaines descriptions de postes dans les dossiers accessibles au sein du Réseau du Leadership datent de plusieurs années (dix ans et plus) ou certains dossiers sont incomplets et par conséquent, il est plausible que cela affecte la représentativité des données recueillies. Le domaine de la classification et de l'organisation évolue parfois rapidement au gré des différents changements qui surviennent dans l'environnement interne ou externe d'un ministère. Ainsi, pour rendre possible l'analyse d'une telle quantité de données, il est possible que les changements survenus lors de la finalisation de ce rapport n'aient pas été pris en compte dans l'analyse.

Néanmoins, il en demeure pas moins que le tableau synthèse représente un portrait exhaustif de l'organisation des services ministériels au sein de la fonction publique du Canada et l'analyse qui en ressort se base sur des cotations et des tâches qui sont ou ont été attribuées à un poste.

Le but du présent travail est de fournir un tableau synthèse de l'organisation des services corporatifs au niveau EX-04 et EX-05 dans l'ensemble de la fonction publique du Canada et d'en tirer des observations et tendances. Il importe de mentionner que ce travail constitue un instrument d'apprentissage et reflète la compréhension et les opinions de l'auteur et ne saurait en aucun cas représenter le point de vue de l'Agence de la fonction publique du Canada.

Mandat obtenu et objectifs

Le mandat confié consiste, en premier lieu, à brosser un portrait des services corporatifs présents au sein des organismes pour lesquels le Conseil du Trésor est l'employeur (Annexes I et IV de la *Loi sur la gestion des finances publiques*) (ceux sélectionnés par le ministère-client) et ensuite, d'analyser et de comparer entre autres les similitudes et les différences entre les emplois de niveaux EX-04 et EX-05 et dans certains cas les autres niveaux EX. Le mandat obtenu est d'ainsi de créer un outil de travail afin de favoriser la compréhension de la relativité interministérielle. Cet outil servira aux analystes de portefeuille de la Direction afin de justifier l'exposé raisonné de l'évaluation d'une proposition de poste lorsqu'ils travaillent en collaboration avec les ministères clients. Le comparatif sera plus facile à établir avec les autres postes ayant des similitudes et permettra ainsi de maintenir une relativité entre tous les postes s'occupant des services corporatifs au sein de la fonction publique.

Le second objectif poursuivi par ce travail dirigé consiste, pour l'auteur, à mieux comprendre comment le système de classification Hay s'applique aux différents postes du groupe de la direction, quels sont les facteurs internes et externes ayant une influence sur la cotation et quelle est l'importance de la relativité intra et inter ministérielle pour cette norme de classification. Ainsi, l'analyse est réalisée en prenant en considération la normalisation des fonctions d'un dirigeant principal des finances permettant par conséquent de centrer l'analyse et développer des aptitudes d'analyse pouvant, par la suite, être réutilisées pour d'autres situations impliquant l'impact relatif d'un facteur interne ou externe à une organisation dans la compréhension globale d'un système de classification et de la relativité.

Présentation de l'organisation

Agence de la fonction publique du Canada (AFPC)

La raison d'être de l'AFPC est de diriger une grande majorité des fonctions de ressources humaines de la fonction publique du Canada. Un des rôles de l'Agence est de moderniser la gestion des ressources humaines dans l'ensemble de la fonction publique afin d'aider les organisations à offrir des services de qualité aux Canadiens en respectant les valeurs d'intégrité, de transparence et de responsabilisation. L'Agence a un rôle de standardisation dans l'ensemble de la fonction publique car c'est elle qui régule les mécanismes en gestion des ressources humaines permettant ainsi à tous les niveaux de la fonction publique d'accomplir plus efficacement leur rôle respectif. Le fonctionnement de l'ensemble de la Fonction publique du Canada peut être comparé à une organisation mécaniste, car une place très importante est accordée aux organisations chargées de planifier et de mettre en place des procédés standards (Agence et Secrétariat du Conseil du Trésor entre autres). « L'organisation mécaniste s'accompagne d'une centralisation du contrôle, l'autorité est concentrée aux échelons supérieurs de la hiérarchie, les dirigeants s'occupent de formuler les stratégies, et les autres membres de l'organisation la mettent en œuvre. »¹

Le Réseau du leadership

Plus particulièrement, le mandat du Réseau du Leadership (RL) s'occupe notamment de la nouvelle Politique pour l'apprentissage, la formation et le perfectionnement et gère aussi la Politique de reconnaissance et divers événements ministériels tels que la Semaine nationale de la fonction publique. Le RL offre plusieurs programmes de recrutement et de perfectionnement. Il supervise, par exemple, les programmes de stagiaires en gestion, Cours et affectation de

¹ COTE, Marcel et MALO, Marie-Claire. La gestion stratégique, Une approche fondamentale, Gaétan Morin Éditeur, page 266

perfectionnement (CAP), le perfectionnement accéléré des cadres supérieurs, le secrétariat pour les postes de sous-ministres adjoints ainsi le cadre de la gestion collective des sous-ministres adjoints dans la Fonction publique fédérale.

La direction des politiques de la gestion des cadres supérieurs « assure le développement et le maintien des politiques de gestion des cadres supérieurs de la fonction publique». ² Le mandat de la Direction est d'élaborer et de mettre en œuvre le Programme de gestion du rendement du personnel de direction (la rémunération, la gestion de la performance, les conditions d'emplois, etc.) « soutenant ainsi la stratégie gouvernementale visant à attirer et maintenir en poste des cadres qualifiés. La direction fournit aussi des services de consultation et d'interprétation des politiques et programmes aux ministères jouant ainsi un rôle très important concernant la modernisation des ressources humaines au sein de la fonction publique du Canada ». ³

Plus spécifiquement, le but de la division de la classification opérationnelle au sein de la direction est de s'assurer que le système de classification pour le groupe de la direction est basé sur la valeur relative du groupe EX, qui est le groupe occupationnel pour les postes de cadre. Le groupe EX contient cinq niveaux soit de EX-01 à EX-05. Les administrateurs généraux des organisations possèdent des pouvoirs accrus concernant la classification des postes de niveau EX au sein de leur organisation. Cependant, les ministres du Conseil du Trésor sont responsables d'approuver la classification des postes de ces niveaux s'ils augmentent le nombre de postes approuvés de niveau EX-05 ou l'ensemble des postes EX-04 et EX-05. Le rôle de la division de

² GOUVERNEMENT du Canada, *Agence de la fonction publique du Canada*, http://intranet.psagency-agencefp.gc.ca/menu_f.asp

³ idem

la classification est ainsi d'analyser les demandes qui sont faites par les ministères afin de conseiller le Conseil du trésor⁴.

Contexte menant à la problématique

La direction de la Politique sur la gestion des cadres supérieurs constate depuis quelque temps la recrudescence des demandes concernant l'organisation des fonctions généralement associés aux services corporatifs ainsi que des propositions de classification (niveaux EX-04 et EX-05). De plus, la mise en œuvre de la nouvelle politique pour la fonction des finances, présentement à l'étape d'ébauche pourrait avoir de grandes répercussions sur le système de classification des postes du groupe de la direction. Par conséquent, dans le but de fournir un service de qualité concernant la surveillance et l'approbation des demandes qui lui sont soumises, la Direction générale souhaite s'assurer de l'intégrité des services offerts en respectant un des principes de base en classification : la relativité.

Produits escomptés

Les produits escomptés pour ce travail sont tout d'abord un tableau global (spreadsheet) regroupant l'ensemble des postes (relevant directement du sous-ministre) des ministères et organismes ciblés dont les responsabilités comprennent les services corporatifs. De plus, des tableaux spécifiques mettant en relief un aspect des services corporatifs, sont produits tels que l'attribution des finances, des ressources humaines afin d'illustrer les tendances au sein de l'administration publique fédérale.

⁴ GOUVERNEMENT du Canada, Agence de gestion des ressources humaine de la Fonction publique du Canada, *Délégation des pouvoirs de réorganisation et classification des postes du groupe de la direction*, 2006

Cadre théorique

Théories : structure des organisations

L'analyse de l'organisation des fonctions relatives aux services corporatifs au sein de la fonction publique fédérale est étudié à l'aide des théories de Weber, de Mintzberg et de Fayol principalement permettant ainsi de saisir les différentes composantes ayant une importance dans la compréhension des structures hiérarchiques et des enjeux relatifs à la haute gestion.

Weber a déterminé six règles régissant une bureaucratie de type classique dont deux ayant une importance particulière pour ce travail. En premier lieu, « Les aires de compétences des secteurs d'activités sont déterminées par des règles administratives ou des lois. »⁵ permettant ainsi de bien définir l'étendue de l'autorité d'un poste et par conséquent d'établir les limites. Ensuite, Weber mentionne que « la structure organisationnelle doit être organisée par niveaux hiérarchiques avec des aires de compétences bien définies »⁶ pour favoriser l'atteinte des buts visés par l'organisation. Pour Weber, pour qu'elle soit efficace, il importe que la bureaucratie soit régulée avec des règles dites impersonnelles exempt de contrôle, d'influence ou de pression personnelle de la part de certains employés.

Le type de décisions prises par les fonctionnaires seront influencées par le niveau hiérarchique qu'ils occupent. Ainsi la base opérationnelle telle que définit par Mintzberg, qui a une fonction d'exécution, met en œuvre les décisions selon les paramètres définis. Simon mentionne à ce sujet que plus on descend dans la structure plus on gère des moyens et des

⁵ MERCIER, Jean. *L'administration publique, (de l'école classique au nouveau management public)*, Les Presses de l'Université Laval, 2003, page 59

⁶ Idem, page 59

ressources.⁷ Pour leur part, les employés situés vers le haut de la structure organisationnelle, un aspect politique entre en jeu et ceux-ci sont responsables d'assurer la gestion de façon globale de l'organisation afin de lui permettre d'atteindre les buts fixés. À ce niveau, la marge de décision, selon Simon, est beaucoup plus grande car les paramètres de décisions ne sont pas établis. Cet aspect du processus décisionnel est évalué par la norme Hay sous le facteur initiative créatrice/réflexion. En fait, moins le cadre de raisonnement est défini, moins il y a de cadres préalablement établis et par conséquent, plus le gestionnaire doit décider de l'orientation d'un enjeu en faisant preuve de créativité. Simon parle alors de décisions non programmées : « Il n'existe pas de méthode toute faite pour régler le problème, car il se pose pour la première fois, ou parce que sa nature et sa structure précise sont mal définies ou complexes, ou bien encore parce que son importance est telle qu'il mérite une solution sur mesure. »⁸ Mintzberg abonne dans le même sens : « le sommet stratégique a la vision la plus large, et donc la plus abstraite, de l'organisation. Le travail à ce niveau est généralement caractérisé par un minimum de répétitivité et de standardisation, une latitude d'action considérable et un horizon décisionnel relativement long. »⁹

Une organisation est influencée par différentes variables, qu'elles soient internes ou externes à l'organisation. Mintzberg conçoit le fonctionnement d'une organisation en cinq grandes parties. Le *sommet stratégique* est responsable de la définition et du développement de la mission et de la stratégie de mise en œuvre et s'occupe entre autres de la relation avec l'environnement. La *ligne hiérarchique* vient joindre le sommet stratégique au centre opérationnel et s'occupe de l'aspect de l'encadrement et agit comme mécanisme de liaison entre les deux entités tout en intervenant dans le flux des décisions.¹⁰ Pour sa part, le *centre*

⁷ Idem, page 143

⁸ Idem, page 144

⁹ MINTZBERG, Henry, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisations, Paris, 1982, page 43

¹⁰ Idem, page 45

*Cadre théorique,
structure des organisations*

opérationnel est directement relié à la production des biens et services de l'achat des matières premières à la distribution des produits réalisés. Deux parties distinctes viennent s'ajouter à la structure et ont pour fonctions d'aider le centre opérationnel dans la réalisation de ses fonctions. Ainsi, *la technostructure* est responsable entre autres de la standardisation des procédés utilisés par le centre opérationnel ainsi que de la planification et de la coordination. Pour sa part, la partie nommée *support logistique* regroupe des fonctions servant d'appui aux opérations. On y retrouve notamment les services de paie, de réception, de restauration, etc.

Selon leurs fonctions, les postes du groupe de la direction évalués par la norme Hay se retrouvent en majorité dans le sommet stratégique puisqu'ils relèvent tous des sous-ministres responsables de chaque organisation. « La fonction du sommet stratégique est de faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace, et qu'elle serve les besoins de ceux qui contrôlent l'organisation... »¹¹ Mintzberg attribue des rôles spécifiques à cette partie de l'organisation. Le premier rôle consiste à définir l'orientation stratégique de l'organisation en prenant en considération les composantes internes et externes. « Formuler la stratégie consiste alors à interpréter l'environnement, et à développer dans les flux de décisions organisationnelles des formes cohérentes (stratégies) pour faire face à l'environnement. »¹² Pour se faire, le sommet stratégique doit être en mesure d'allouer de façon efficiente et efficace les ressources disponibles afin de tendre vers l'atteinte des objectifs, des buts établis. Le rôle du sommet stratégique consiste ainsi à avoir une vision globale et à communiquer cette vision aux employés de la base opérationnelle en passant par la ligne hiérarchique. Le sommet hiérarchique bénéficie d'une très grande latitude car c'est son rôle de définir les stratégies à adopter. Il en va de même pour la standardisation des procédés qui est absente. Le plan d'évaluation des postes du groupe de la direction (norme Hay) comme il en sera question plus loin, reprend entre autres ces aspects

¹¹ Idem, page 41

¹² Idem, page 42

de latitude décisionnelle et de standardisation comme assises à la classification des différents postes du groupe de la direction.

Chaque partie de l'organisation est reliée avec les autres par divers mécanismes de coordination dont : la standardisation des procédés, des produits et des qualifications. Mintzberg les définit comme étant la colle de la structure, l'élément fondamental qui maintient ensemble les parties de l'organisation¹³

Pour la présente analyse, sept paramètres de conception ont été retenus. La spécialisation du travail constitue un aspect important dans la conception des postes de travail. Tout d'abord, la spécialisation horizontale qui permet à un employé de se spécialiser dans un aspect particulier et ainsi devenir plus habile, de développer de nouvelles méthodes efficaces permettant par conséquent d'accroître la productivité de l'ensemble de l'organisation. Selon Mintzberg, la spécialisation horizontale a aussi pour effet de concentrer l'attention de l'ouvrier, ce qui facilite son apprentissage.¹⁴ La spécialisation verticale permet d'avoir une vue d'ensemble plus globale des tâches à effectuer et l'employé participe activement à la réalisation du travail car il est en mesure de considérer et de contrôler un ensemble d'éléments lui permettant d'atteindre les buts visés. « La spécialisation des fonctions (résultant de la division du travail) permet une plus grande efficacité, mais génère en même temps une interdépendance entre les tâches différenciées qu'il faut coordonner »¹⁵ Les postes de hauts dirigeants, par leur situation hiérarchique, gèrent souvent des tâches diversifiées et parfois contradictoires et cet aspect (tant au niveau des objectifs que des résultats) est pris en considération par le norme Hay et viendra influencer la cotation sous le facteur des compétences.

¹³ Idem, page 25

¹⁴ Idem, page 88

¹⁵ Coll. *La gestion des organisations publiques*. Presses de l'Université du Québec, Québec 1998, page 3

« Les activités des membres ne sont pas liées aux personnes en place; elles sont plutôt codifiées dans des descriptions de poste impersonnelles, permettant ainsi à l'organisation de survivre aux changements de personnel. »¹⁶

Un autre paramètre de conception attribuable à la conception des postes est la formalisation du comportement qui inclue entre autres la formalisation par le règlement. En instaurant des règles à suivre, il devient plus facile de prédire et de contrôler le comportement des employés dans l'organisation. Cette formalisation permet entre autres dans les organisations publiques de faire en sorte que les services rendus aux clients le soient de façon équitable.

Le type de regroupements en unités ainsi que la taille des unités revêtent aussi une grande importance pour l'organisation d'une unité de travail. Le regroupement par fonctions ou spécialités permet entre autres un partage des ressources et une supervision commune. De plus, Mintzberg mentionne que les mesures de performance unique sont un autre effet du regroupement et favorisent ainsi un esprit de coopération entre les employés de l'unité et ainsi une communication par ajustement mutuel.¹⁷ Par contre, une telle organisation peut être la source de problème de communication et aussi de coordination entre les unités de travail

Pour leur part, les systèmes de planification et de contrôle sont deux moyens utilisés qui permettent de planifier les actions avant les faits et de contrôler le rendement obtenu dans le but de standardiser les produits et les services. Contrôler le rendement sert à mesurer un aspect de la production, du service et de s'assurer que ce que l'unité de travail produit respecte les règles préalablement établies et y apporter des correctifs le cas échéant.

¹⁶ idem, page

¹⁷ MINTZBERG, Henry, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisations, Paris, 1982, page 117

*Cadre théorique,
structure des organisations*

Enfin, la décentralisation verticale et la décentralisation horizontale, qui font partie du groupe de la conception du système de prise de décision, permettent de disperser le pouvoir selon divers facteurs au sein des structures de l'organisation. Il est important d'examiner ces paramètres de conception en un tout cohérent et non comme étant des entités distinctes. Selon John Woodward, l'efficacité de l'organisation résulte de l'adéquation entre situation (les facteurs de contingences) et structure. Ainsi, l'analyse de la situation qui prévaut au sein de certains organismes fédéraux ne peut être dissociée de certains facteurs de contingence tels que la taille et l'environnement.

Par conséquent, les facteurs de contingence ou variables indépendantes influencent la structure d'une organisation. Tout d'abord, la complexité de l'environnement influence l'intelligibilité du travail tout comme la sophistication du système technique ce qui viendra influencer par conséquent la spécialisation et la décentralisation.¹⁸ Ensuite, certains facteurs tels que l'âge, la taille, la stabilité et l'hostilité de l'environnement auront une influence importante sur une organisation. En d'autres termes, ces facteurs sont les éléments qui permettent de prévoir le travail à accomplir et viendront par conséquent influencer entre autres les systèmes de planification et de contrôle. L'étendue du contrôle est tributaire des conditions dans lesquelles un dirigeant se trouve. Ainsi, il y a une limite maximale au nombre de subordonnés que peut avoir un dirigeant. Certaines variables telles que le type de tâches, la compétence, les qualifications des employés, la proximité de ceux-ci, etc.

La vitesse de réponse à l'environnement constitue une variable intermédiaire dépendant de l'hostilité de l'environnement et de l'âge de l'organisation. Ainsi, la vitesse de réponse nécessaire guidera les choix du regroupement des unités tout comme le type de décentralisation.

¹⁸ Idem, page 211

Principes relatifs à la classification

Des concepts fondamentaux de l'organisation supportent les principes relatifs à la classification. Le théoricien Fayol a d'ailleurs élaboré plusieurs principes similaires concernant la fonction administrative divisés en cinq catégories soit « l'organisation, la coordination, le contrôle, le commandement ainsi que la prévoyance. »¹⁹ Le premier principe est celui de la délégation. Les tâches sont réparties au sein d'une équipe de travail afin entre autre de permettre aux employés d'acquérir de l'expérience et de développer leurs compétences. Le gestionnaire qui délègue ses responsabilités reste toutefois toujours imputable. Le second principe, l'unité de commandement, spécifie qu'il ne doit y avoir qu'une personne responsable de chaque subdivision au sein de l'organisation.²⁰ Dans certains cas où c'est impossible, (manque de ressources par exemple) la structure matricielle peut aider à pallier le problème mais il importe que les responsabilités de chacun soient clairement définies. Parallèlement à ce principe, chaque partie de l'organisation doit avoir son propre mandat afin d'éviter d'empiéter sur celui des autres parties et ainsi créer de la confusion et un gaspillage de ressources, principe de la non duplication du mandat.

Par ailleurs, il importe, selon le principe de la répartition logique, que les tâches et les fonctions similaires soient regroupées afin de limiter les efforts et d'obtenir un bon rendement.²¹ Le rendement efficient est aussi tributaire des échelons d'autorité en place. Le peu de pallier hiérarchique favorise notamment une meilleure communication entre les intervenants et permet ainsi d'atteindre les objectifs visés. Une structure organisationnelle avec un minimum d'échelons permettra aussi de supporter le principe de la distinction entre les fonctions de direction et d'exécution. Le gestionnaire est responsable de diriger le travail et non d'en faire

¹⁹ BERGMAN, A., et ROGOT, J. *Comportement et organisation*, Uvibert Gestion, avril 1989, page 44

²⁰ GOUVERNEMENT du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor, *Principes et concepts fondamentaux de l'organisation*, date de publication inconnue, 4^e page du document

²¹ Idem, 8^e page.

l'exécution. De cette façon, il s'assure d'utiliser efficacement les compétences et spécialisation des membres de son équipe de façon efficiente.

Par ailleurs, il importe, selon le principe de la délimitation des relations, que l'objet de chaque poste (tâches, autorité, responsabilités, etc) soit clairement défini par écrit et transmis aux intéressés. De même, le nom d'un poste ou d'une section de l'organisation doit être bien défini et refléter clairement leurs fonctions et leurs responsabilités.²²

Norme Hay : plan d'évaluation du groupe de la direction

Plusieurs normes de classification sont utilisées pour classer les emplois au sein de la fonction publique fédérale. Les normes de classification se définissent comme étant : « des outils de mesure servant d'étalons communs à partir desquels on peut définir le travail, le classer par catégories et l'évaluer selon divers degrés de complexité et de difficultés.²³ La Norme Hay a été mise sur pied au début des années 1980 afin de reconnaître et d'évaluer les facteurs essentiels à la gestion efficace²⁴. Le but de cette norme de classification est notamment d'assurer l'équité entre les postes de gestion et ce même si les fonctions diffèrent, déterminer l'écart relatif entre les postes et permettre un meilleur cadre de comparaison avec les emplois similaires dans les entreprises privés. La norme Hay est utilisée par plusieurs organisations des secteurs publics et privées. En 2002, le Guide d'évaluation des postes du groupe de la direction a été examiné et mis à jour par la Direction des politiques de gestion des cadres supérieurs de l'Agence. Les postes

²² Idem, 17^e page

²³ GOUVERNEMENT du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor, *Le gouvernement va de l'avant avec la réforme de la classification*, mai 2002, page 2

²⁴ GOUVERNEMENT du Canada, *Introduction : La nouvelle catégorie de la gestion (sa signification pour vous)*, septembre 1980, page 4

repères ont été mis à jour afin « de refléter les pressions internes et externes qui ont remodelé les valeurs et le rôle des cadres supérieurs en matière de leadership. »²⁵ »

La norme Hay, évaluant les postes du groupe de la direction²⁶, repose sur quatre principaux fondements²⁷. Tout d'abord la raison d'être d'une organisation est de produire des résultats identifiables. La création d'une organisation est possible lorsqu'il y a plus d'une personne qui y travaille afin d'atteindre des résultats et de tendre vers des buts communs. Finalement, il est possible de mesurer la contribution des employés à l'organisation. La norme Hay évalue l'importance des postes dans une organisation afin d'atteindre les buts visés. « Les relations sont basées sur le degré relatif selon lequel chaque poste, rempli de façon compétente, contribue à ce pour quoi l'unité organisationnelle a été créée. »²⁸ La norme Hay est composée de trois facteurs permettant d'évaluer cette contribution. Il s'agit de la compétence, de l'initiative créatrice/la réflexion ainsi que la finalité/la prise de décision. La norme permet de mesurer dans quelle proportion se retrouve un facteur dans un poste. Lors de l'évaluation d'un poste, il importe que celui-ci soit pris dans son contexte organisationnel et qu'il soit comparé à des postes repères²⁹ afin de valider l'évaluation

Le premier facteur : **la compétence** se définit comme étant « l'ensemble des aptitudes et des connaissances qui indépendamment de leur mode d'acquisition, permettent au titulaire de

²⁵ GOUVERNEMENT du Canada, Agence de gestion des ressources humaine de la Fonction publique du Canada, Plan d'évaluation des postes du groupe de la direction, septembre 2005, lettre d'introduction

²⁶ Selon la norme HAY : « Le groupe Direction comprend les postes situés pas plus de trois niveaux hiérarchiques sous le niveau de sous-ministre ou de sous-ministre délégué qui comportent des rôles et des responsabilités importantes de gestion exécutive ou de gestion de politiques ministérielles ou qui supposent l'exercice d'une influence déterminante sur l'orientation d'un ministère ou d'un organisme. Les titulaires des postes du groupe Direction doivent rendre compte de l'exercice des pouvoirs de gestion exécutive ou de la formulation de recommandations et de la prestation de conseils sur l'exercice de ces pouvoirs. »

²⁷ Idem, page 1

²⁸ Idem, page 1

²⁹ Les postes repère pour une norme de classification constitue un ensemble de poste modèles dont la cotation a été acceptée par les concepteurs de la norme et permet d'établir des points de repère avec les postes à évaluer.

donner un rendement satisfaisant. »³⁰ L'évaluation de ce facteur comporte trois aspects soit, tout d'abord, *les connaissances pratiques, techniques et spécialisées* qui mesurent l'étendue et/ou la profondeur des connaissances et ensuite les *connaissances liées à la gestion* et aux activités qui mesurent la diversité des opérations d'un poste. Pour cet aspect, quatre facteurs influencent la cotation : la diversité fonctionnelle, la dimension des rapports avec les clients, la dimension matérielle ainsi que la dimension temporelle. Finalement, l'aspect *importance des relations humaines* mesure le niveau des relations humaines (courtoisie, persuasion) qu'il est nécessaire d'entretenir afin d'atteindre les objectifs fixés.

Le deuxième facteur est l'évaluation de **l'initiative créatrice/la réflexion** se définissant comme étant « la possibilité, la nécessité ou le besoin de lier la compétence à une réflexion originale pour régler les questions qui se posent et trouver des solutions »³¹. Ce facteur évalue, selon le plan d'évaluation des postes du groupe de la direction, l'intensité du processus mental nécessaire pour accomplir le travail. Ce facteur s'exprime en pourcentage de la compétence nécessaire selon le degré de l'initiative créatrice et la réflexion nécessaire pour accomplir les tâches du poste. L'évaluation de ce poste comporte deux aspects soit le cadre de raisonnement ainsi que l'exigence des problèmes. Le *cadre de raisonnement* mesure l'aide disponible dont peut bénéficier le titulaire du poste. L'aide peut se définir comme étant les politiques, les objectifs, les procédures, etc. En somme ce qui doit être fait et comment cela doit être fait. Le second aspect vise, pour sa part, à mesurer la nouveauté et la complexité de la réflexion à faire et les délais³² pour résoudre des problèmes parfois inédits. L'évaluation de ce facteur est complétée dans un tableau permettant de valider les valeurs définies et par conséquent d'attribuer une cote numérique à ce facteur.

³⁰ GOUVERNEMENT du Canada, Agence de gestion des ressources humaine de la Fonction publique du Canada, *Plan d'évaluation des postes du groupe de la direction*, septembre 2005, page 11

³¹ Idem, page 23

³² Idem, page 23

Le troisième facteur évalué pour déterminer le niveau d'un poste du groupe de la direction est la **finalité/prise de décision**. Ce facteur se définit comme étant l'obligation faite au titulaire de rendre compte de ses actions et des conséquences de celles-ci³³. Ce qui est évalué avec ce facteur est la capacité d'atteindre des résultats ou d'influencer l'atteinte de ces résultats. La norme Hay comporte trois aspects pour ce facteur. Le premier, la *liberté d'action*, évalue la latitude que le titulaire possède pour prendre des décisions. La présence de supervision et de lignes directrices influencent la liberté que possède le titulaire. Ainsi un poste de haut gestionnaire connaîtra la nature des résultats à atteindre mais devra être en mesure de fixer les résultats à atteindre. Pour sa part, un gestionnaire intermédiaire devra trouver des stratégies pour atteindre les résultats attendus (le comment).

L'impact et l'ampleur sont les autres aspects de ce facteur et se doivent d'être évalués conjointement. L'impact mesure le degré d'influence du poste dans l'atteinte des résultats.³⁴ La norme Hay a défini quatre niveaux d'impacts possibles soit un impact indirect, contributif, partagé ou dominant. Par exemple, l'impact qualifié de dominant signifie que le titulaire est le seul responsable des résultats finaux à atteindre. L'ampleur permet pour sa part de mesurer l'importance de l'impact en établissant une mesure chiffrée correspondant à l'impact financier que peuvent avoir les décisions prises par le titulaire. Pour avoir un point de comparaison valide, les dollars constants³⁵ sont utilisés. L'ensemble des résultats obtenus suite à l'évaluation des trois facteurs déterminera le total des points alloués pour un poste ainsi que son niveau. (EX-01 à EX-05).

³³ Idem , page 31

³⁴ Idem, page 33

³⁵ Définition selon le plan d'évaluation des postes du groupe de la direction : « *Unité de mesure ajusté en fonction du déflateur implicite des prix utilisé par Statistique Canada pour déterminer le PIB en dollars constants* »

*Cadre théorique,
Principes relatifs à la classification*

Selon le type de travail, trois profils de poste peuvent ainsi se définir selon les la cotation des facteurs de l'initiative créatrice/ la réflexion et la finalité/prise de décision. Le profil A, de progression ascendante, est attribué généralement aux postes axés sur l'action. Dans ce cas, les points alloués à la finalité/prise de décision seront plus élevés que l'initiative créatrice/la réflexion. Dans le cas contraire, le poste aura un profil à progression descendante (P) et sera axé sur la réflexion. Finalement un poste aura un profil équilibré (L) lorsque les deux facteurs ont le même poids.

La validation d'une évaluation d'un poste s'appuie indéniablement sur la comparaison avec les postes repères de la norme permettant de constater la rectitude de la cotation donnée pour les fonctions d'un poste et fournit de bons points de références. Ainsi un des plus grand avantage de ce plan d'évaluation est sa flexibilité, ce qui constitue ironiquement sont plus grand désavantage. Il importe de mentionner qu'à titre exceptionnel, certains postes peuvent faire l'objet de « décision dirigée » signifiant que le ministre utilise son pouvoir discrétionnaire pour la classification d'un poste de niveau EX-04 et EX-05 lorsque le niveau ou la cotation désirés ne peuvent pas être justifiés en utilisant la norme de classification. Par contre, les administrateurs généraux sont tenus d'appliquer la politique concernant la *Délégation des pouvoirs de réorganisation et classification des postes du groupe de la direction* et de « veiller à ce que leurs décisions en matière de classification respectent le *Guide d'évaluation des postes du groupe de la direction*, ainsi que les postes repère... »³⁶ Les « décisions dirigées » sont présentées par le ministre au Conseil du Trésor et arrive en circonstances spéciales étant souvent reliées aux priorités fixées par le gouvernement.

³⁶ GOUVERNEMENT du Canada, Agence de gestion des ressources humaine de la Fonction publique du Canada, *Délégation des pouvoirs de réorganisation et classification des postes du groupe de la direction*, 2006, page 4

*Cadre théorique,
Principes relatifs à la classification*

Tableau résumé pour la cotation

Compétence		
Connaissances pratiques, techniques et spécialisées	Connaissances liées à la gestion et aux activités	Importance des relations humaines
E, F, G ou H	II, III, IV, ou V	1, 2 ou 3

Exemple :

G IV 3 920

L'initiative créatrice/la réflexion		
Cadre de raisonnement	Exigence des problèmes	% attribué
D, E, F, G ou H	3, 4 ou 5	

G4 (66) 608

Finalité et prise de décisions		
Liberté d'action	Ampleur	Impact
D, E, F, ou G	1, 2, 3, 4, 5, 6 ou 7	I, C, P ou D

G3P 608

TOTAL : 2136

Fourchettes de points

Niveaux de classification du groupe de la direction		
Niveau	Minimum	Maximum
EX-05	2 448	S.O.
EX-04	1 868	2 447
EX-03	1 560	1 867
EX-02	1 262	1 559
EX-01	920	1 261

Méthodologie

Provenance des informations³⁷

Plusieurs sources d'informations ont été nécessaires afin de colliger les données dans le tableau principal. Tout d'abord, les dossiers des postes de niveau EX-04 et EX-05 contenant des renseignements tels que la description de poste, le pointage accordé selon la norme Hay ont été consultés. Les informations concernant la population des organisations provient du Rapport sur la rattachement des populations du gouvernement fédéral³⁸. Ces données ont été colligées dans le tableau principal en avril 2007. Les titres des postes proviennent majoritairement des descriptions de poste mais certains titres proviennent de la liste de base ministérielle des postes EX-04 et EX-05 qui est maintenue par l'Agence pour les organisations de la fonction publique. Concernant le budget, il est en dollars constants et provient des informations disponibles dans les justifications du pointage de chaque poste. Le facteur *Finalité/Prise de décisions* de la norme Hay établit le degré d'influence (I, C, S ou P) et c'est ce facteur qui a été considéré pour cette colonne.

Afin d'assurer la constance des données, les pointages proviennent tous d'un document interne intitulé : « *EX-4 and EX-5 Positions, Senior Assistant Deputy Minister and Assistant Deputy Minister equivalent titles, march 2007* ». Pour compléter les données il a été nécessaire d'utiliser le Système d'information sur les postes et la classification (PCIS)³⁹; outil élaboré par le Secrétariat du Conseil du Trésor, permettant d'accéder aux différentes informations concernant tous les postes au sein de la fonction publique. Finalement le système

³⁷ À ce sujet, se référer à la note au lecteur au début du document

³⁸ GOUVERNEMENT du Canada, *Rapport sur le rattachement des populations*, http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/pas-srp/overview-apercu_f.asp

³⁹ GOUVERNEMENT du Canada, Outil de requête du SIPC, Système d'information sur les postes et la classification, http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/classification/pcis-sipc/index_f.asp avril 2007

Services d'annuaires gouvernementaux électroniques (SAGE) à été utilisé afin de corroborer certains renseignements et pour trouver les données non disponibles dans les autres sources d'information. Ainsi, les informations dans le tableau principal inscrites en noir proviennent des description de poste et celles inscrites en vert proviennent des autres sources d'information (PCIS, SAGE, documents internes). Finalement, il est à mentionner que les membres de l'équipe de la classification opérationnelle ont aussi fourni certaines informations permettant de compléter le tableau. Les cases oranges indiquent que l'information n'est pas disponibles pour compléter la recherche.

Organismes à l'étude

La *Loi sur la gestion des finances publiques* a été le point de départ afin de déterminer les organismes à l'étude. L'administration publique centrale est l'expression utilisée pour désigner les ministères figurant à l'annexe I et les autres secteurs de l'administration publique fédérale figurant à l'annexe IV.⁴⁰ En raison des dossiers disponibles au sein de l'Agence, seules les organisations ayant des gestionnaires de niveau EX-04 et EX-05 ont été étudiés.
(ANNEXE 1)

Définition des services corporatifs

Les différents services présents au sein des ministères ont été regroupés en dix-huit catégories. Le premier service étant les **finances** incluant tout ce qui touche à la gestion financière d'un ministère et la supervision des systèmes budgétaires et de comptabilité. La catégorie **administration** inclut entre autres les services de traduction, d'imprimerie, etc. Les fonctions **achats et la gestion du matériel** comprennent les fournitures de bureau et tout ce qui concerne la gestion du matériel : réception, inventaire, réparation du matériel, etc. La

⁴⁰ *Loi sur la gestion des finances publiques*, L.R.C. 1985, ch. F-11, article 11

quatrième catégorie est les **contrats**. Ensuite, le terme « **accommodation** » (service de logement) implique la gestion des espaces de bureau et leur aménagement. La **propriété immobilière** comprend l'achat, la vente et la gestion des installations du ministère (tels que les laboratoires), la gestion des capitaux (véhicules, avions, etc).

L'accès à l'information et protection des renseignements personnels est la huitième catégorie. Ensuite, **la vérification interne et l'évaluation de programme** s'assure que les résultats ciblés sont atteints concernant les programmes ainsi que l'utilisation efficiente et efficace des ressources du ministère. La catégorie **sécurité** englobe tout ce qui concerne la sécurité des immeubles ainsi que la « sécurité personnelle » (cote de sécurité, carte d'accès). La **technologie de l'information** (IT) comprend tous les systèmes informatiques et la sécurité de ces systèmes. Pour sa part, **la gestion de l'information** (IM) est définie comme étant la gestion coordonnée des ressources informationnelles de l'organisation et englobe les systèmes permettant la gestion de l'information, les services de bibliothèques, la gestion des registres. Les **télécommunications** incluant les systèmes téléphoniques constituent la douzième catégorie des services corporatifs.

Les **ressources humaines** comprennent les langues officielles, les relations de travail, l'apprentissage et le développement professionnel, la dotation, la classification, l'équité en matière d'emploi, etc. Ensuite, les services corporatifs incluent les **communications** et la **planification et redditions** (préparation de la planification ministérielle, du rapport des plans et priorités, etc.) Finalement, les **valeurs et l'éthique, la résolution alternative des conflits** et la **divulgence proactive** constituent les nouvelles catégories des services corporatifs ayant maintenant un statut reconnu depuis peu. Ce qui explique pourquoi l'information concernant ces catégories n'est pas toujours disponible.

Analyse et observations

Dirigeant principal des finances

Contexte

En 2003, la fonction de contrôleur général du Canada était rétablie afin entre autres de favoriser la mise en place d'une gestion financière rigoureuse. Le rôle du contrôleur général du Canada est de « fournir une orientation fonctionnelle et d'assurer la gestion financière et la vérification interne. »⁴¹ Dans le but de soutenir les efforts concernant la transparence de la gestion des finances des organisations fédérales, la politique sur la gouvernance en matière de gestion financière viendra remplacer la politique sur les responsabilités et l'organisation de la fonction de contrôleur⁴². Ceci implique que chaque organisation fédérale au sens de l'article 2 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* devra avoir un dirigeant principal des finances (abréviation anglaise : CFO). Cette politique fait partie d'un ensemble de politiques regroupées sous le *Cadre des politiques de gestion financière*. Selon la version provisoire du document, cette politique établit les responsabilités minimales relatives à la gouvernance et aux capacités en ce qui a trait à la gestion financière⁴³. Le but d'instaurer une telle politique est d'assurer que la gestion des finances au sein de la fonction publique soit fait avec probité et que les ressources publiques soient dépensées avec prudence. De plus, selon Mintzberg «...l'existence de forces de contrôle externes induit l'organisation à être particulièrement prudente dans ses actions, et à les formaliser parce qu'elle doit pouvoir les justifier vis-à-vis de l'extérieur. »⁴⁴ De plus, la politique permettra de clarifier les rôles et les responsabilités des

⁴¹ GOUVERNEMENT du Canada, *Organisation du SCT- Bureau du contrôleur général* http://www.tbs-sct.gc.ca/organisation/ocg-bcg_f.asp juillet 2006

⁴² Au moment de rédiger ce rapport d'analyse, la politique était encore au stade de discussion. Aucune date d'entrée en vigueur n'était alors connu

⁴³ GOUVERNEMENT du Canada, *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière- Bureau du contrôleur général* (document pour discussion, version provisoire) mars 2007, page 1

⁴⁴ MINTZBERG, Henry, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisations, Paris, 1982, page 261

intervenants au sein des ministères. Ainsi, les résultats visent une meilleure gestion des ressources.

Responsabilités

Le rôle du Contrôleur général est de favoriser une saine gestion financière au sein des ministères. Pour se faire, il doit agir comme autorité compétente en matière de politiques, directives et normes de gestion financière pour le gouvernement du Canada⁴⁵. De plus, il donne une direction opérationnelle aux ministères et par conséquent aux dirigeants principaux des finances, concernant la gestion financière et la gestion des ressources publiques, il oriente pour la production des états financiers que chaque ministères doit produire et s'assure d'un contrôle interne dans le but que la gestion interne des organisations fédérales correspondent aux politiques du Conseil du Trésor. Le Contrôleur général a aussi la responsabilité de faire rapport au Conseil du Trésor concernant la gestion financière du gouvernement fédéral⁴⁶. De plus, il est du ressort du contrôleur général d'assurer une solide formation aux dirigeants principaux des finances et aux fonctionnaires travaillant en gestion des ressources financières. Aussi, il est impératif que le contrôleur général planifie les besoins relatifs à la gestion des ressources afin de s'assurer que la fonction publique fédérale puisse compter sur « une capacité durable » selon la politique.

Pour sa part, le dirigeant principal des finances (DPF) est nommé par l'Administrateur général du ministère en collaboration avec le Contrôleur général (ou un représentant) qui siège sur le comité de sélection. Le DPF relève de l'Administrateur général et siège sur le comité de gestion. Dans le but d'être le plus objectif possible, le DPF ne peut être responsable d'un programme au sein du ministère. « ...as an objective strategic advisor to the Deputy head, the

⁴⁵ GOUVERNEMENT du Canada, *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière*- Bureau du contrôleur général (document pour discussion, version provisoire) mars 2007, page 5

⁴⁶ Idem, page 5

CFO should have no vested interest in competing programs or operations and therefore would never have responsibilities for program delivery»⁴⁷ De plus ses tâches doivent se composer pour environ 80% de gestion financière. Le 20% de tâches restant pourront être comblées à partir de fonctions administratives telles que les biens immobiliers, les approvisionnements, etc. règle s'appliquant aux grands ministères.

Il ressort des ébauches de la *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière* les responsabilités du DPF. Tout d'abord, celui-ci est en charge (au sein son ministère) de tout l'aspect de la gestion financière en s'assurant que le cadre de gestion financière correspond aux divers besoins du ministère. Ses responsabilités incluent la vérification des paiements, le plan comptable⁴⁸, les sommes recouvrées, les autorisations de paiement, etc. Il doit aussi communiquer au sein de la communauté de la gestion des ressources de son ministère des directives claires sur l'orientation à suivre concernant la gestion des finances. De plus, celui-ci « établit et communique des responsabilités claires pour les titulaires de postes ayant des pouvoirs délégués en matière de finances et de contrats, et surveille le respect de ces responsabilités.⁴⁹

La seconde responsabilité du DPF est la gestion des ressources et implique la préparation de documents ministériels tels que la planification financière et des ressources, la préparation du budget interne, la préparation des soumissions pour le Conseil du Trésor, l'établissement des coûts de revient etc.

⁴⁷ ⁴⁷ GOUVERNEMENT du Canada, *Preliminary draft—For internal discussion only—Chief Financial Officer (CFO) Model, Keys Element*- Bureau du contrôleur général, mars 2007, page 3

⁴⁸ *Plan comptable* : Moyen par lequel chacune des opérations est classifiée et consignée; les données ainsi recueillies sont ensuite rassemblées et inscrites dans le système central de comptabilité et les systèmes ministériels qui fournissent l'information dont ont besoin les ministères et les organismes centraux. (selon Termium)

⁴⁹ GOUVERNEMENT du Canada, *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière*- Bureau du contrôleur général (document pour discussion, version provisoire) mars 2007, page 6

Une autre grande responsabilité du DPF touche aux politiques et aux systèmes et comprend le développement de politiques, de procédures de gestion du matériel ainsi que de pratiques financières au sein du ministère. Le DPF est aussi appelé à donner une orientation et fournir des conseils et avis concernant les politiques, la gestion et la modernisation des systèmes financiers afin d'assurer l'intendance et l'intégrité des systèmes financiers⁵⁰ et de permettre de possibles interfaces avec d'autres systèmes. De plus le DPF « dirige la composante financière du processus de planification du ministère au nom de l'administrateur général (...), évalue les principaux risques opérationnels et répercussions au niveau des ressources financières des options et des solutions de rechange en matière de politiques et leur impact sur la position financière du ministère.⁵¹ »

Une autre responsabilité du DPF consiste en la planification ministérielle ainsi qu'en l'évaluation, la coordination et l'intégration des cadres de planification ministérielle. Le DPF est aussi appelé à conseiller l'administrateur général sur les décisions financières qu'il s'apprête à prendre et de recueillir l'avis du contrôleur général au besoin

Finalement le DPF doit être un leader dans les initiatives concernant les services administratifs et ministériels partagés au niveau gouvernemental (Corporate Administrative Shared Services Initiative (CASS)), Celui-ci doit s'assurer que les préoccupations, les

⁵⁰ Système financier : Système utilisant des renseignements financiers pour rendre compte des opérations d'une organisation, pour contrôler son actif et son passif et pour permettre d'exercer un contrôle de gestion [et d'assumer la responsabilité voulue]. Ces systèmes comprennent à la fois des systèmes d'administration financière et des systèmes à l'appui de programmes. (selon Termium)

⁵¹ GOUVERNEMENT du Canada, *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière*- Bureau du contrôleur général (document pour discussion, version provisoire) mars 2007, page 6

priorités ainsi que les intérêts sont bien définis afin de pouvoir offrir un niveau de service approprié et implanter au sein de son ministère les initiatives découlant de ce projet⁵².

Les ébauches préliminaires de la politique précisent une division des ministères en trois « Tiers »⁵³. Les ministères ont été classés ainsi selon les facteurs suivants : l'ampleur financière, la complexité des mécanismes de subvention, et la complexité organisationnelle (taille de l'organisation, la répartition géographique des employés, la diversité des activités).

Les DPF doivent se rapporter directement à l'administrateur général sauf pour le tiers trois ainsi que certains petits ministères identifiés au tiers deux et approuvés préalablement par le Contrôleur général. Les postes appartenant au premier tiers seraient classifiés soit EX-04 ou EX-05 (pour ces ministères : Santé Canada, DRHC, le ministère des Affaires Indiennes et Nord Canadien, le ministère de la Défense nationale, Travaux publics et services gouvernementaux Canada et selon la structure organisationnelle à venir pour Services Canada). Les niveaux de classification pour le tiers un reflètent entre autres les intentions de pouvoir attirer des candidats qualifiés et ainsi être en mesure de leur offrir des conditions salariales intéressantes et de faire en sorte que les postes du DPF soit situés hauts dans la structure organisationnelle et par conséquent aient un niveau d'imputabilité très élevé. Or, un des premières actions en classification avant même de classifier un poste consiste à lui attribuer un groupe.

⁵² GOUVERNEMENT du Canada, *Preliminary draft—For internal discussion only—Chief Financial Officer (CFO) Model, Keys Element*- Bureau du contrôleur général, mars 2007

⁵³ Voir annexe 2

Attribution du groupe :

L'attribution d'un groupe est primordiale pour pouvoir évaluer un poste. Ainsi, le groupe FI comprend les postes liés à la gestion financière. Par conséquent, dans le cas du DPF, il importe de s'assurer que le poste, si on veut l'attribuer au groupe des postes du groupe de la direction (EX), ne corresponde pas aux inclusions du groupe FI. Le document intitulé *Définitions des groupes professionnels* mentionne que les postes exclus (pour la catégorie FI) sont ceux : « dont l'une ou plusieurs activités sont primordiales... (point 2) planification, élaboration, réalisation ou gestion de la vérification intégrée interne des opérations des ministères et organismes de la fonction publique. »⁵⁴

⁵⁴ GOUVERNEMENT du Canada, Définition des groupes professionnels,
http://publiservice.psagency-agencefp.gc.ca/Classification/OrgGroupStruct/ogd_f.asp#d01 juin 2007

Postes assurant la cohésion au sein de la fonction publique

Quelques postes au sein de la fonction publique sont responsables de chapeauter tout ce qui concerne la planification, le développement, la mise en œuvre de politiques, des cadres conceptuels et la surveillance d'un domaine particulier (en tout ou en partie) et influenceront ainsi l'organisation des services au sein des ministères. Afin de comprendre l'ensemble des implications de la création des postes de dirigeant principal des finances, il importe de définir le type d'encadrement dont disposent ces postes.

Ainsi, le poste de Contrôleur général adjoint, gestion financière et analyse au Secrétariat du Conseil du Trésor a un rôle important concernant la planification, le développement et la surveillance des modes de gestion financière et doit indiquer la voie à suivre pour toute la communauté financière à travers les ministères et agences. Il dirige le développement, à l'échelle de l'administration fédérale, des conventions comptables, des politiques, des normes et des directives touchant à la gestion financière ainsi que la planification des objectifs à court, moyen et long terme. Il fournit aussi des conseils éclairés aux dirigeants principaux des finances au sein des ministères et agences pour les plans et priorités concernant la gestion financière. De plus, le titulaire de ce poste est responsable de développer et de mettre en œuvre des normes et des systèmes efficaces afin de s'assurer de la divulgation des rapports de rendement financier à travers le gouvernement incluant les comptes publics et les états financiers vérifiés du gouvernement. Ce poste est classé au niveau EX-04 et obtient les cotes suivantes : G IV 920, G4(66) 608, G3P 528 selon le plan de classification Hay. Ce poste implique une solide connaissance en matière de finance puisque le titulaire est responsable de d'orienter la gestion des finances dans l'ensemble de la Fonction publique. Ainsi, les connaissances relatives au domaine des finances pour un poste de

*Analyse et observations,
Postes assurant la cohésion au sein de la fonction publique*

dirigeant principal des finances au sein d'un ministère n'ont pas à être aussi solides que celles du contrôleur général adjoint. Par contre, il serait possible d'accorder un pointage équivalent pour le facteur connaissance à certains titulaires de postes de dirigeant principal dans les ministères considérant différents facteurs tels que la grandeur du ministère, l'importance, l'ampleur et la complexité des lignes d'affaire du ministère, etc. Or, comme les autres postes du groupe de la direction, la cotation ne peut s'effectuer sans point de repère et il importe de prendre en considération les facteurs internes du ministère où le poste est classifié et sa relativité par rapport aux autres postes similaires au sein de la fonction publique, aspects traités dans les sections qui suivent.

Observations interministérielles

La relativité interministérielle est un facteur de comparaison important qui permet de maintenir un standard de cotation relativement similaire entre les ministères. Ainsi, suite à la compilation des informations recueillies concernant les postes fournissant des services corporatifs au sein des ministères, il est possible de dégager des tendances générales de l'organisation de tels services

Tendances observables

Facteur compétence

Pour le facteur compétence, le premier sous-facteur *connaissances pratiques techniques spécialisées* évalue l'équivalence entre la profondeur et l'étendue des connaissances nécessaires⁵⁵ pour accomplir le travail. Dans l'étude des postes de services corporatifs, tous les postes de niveaux EX-04 et EX-05 sont coté **G** i.e. qu'il importe pour les titulaires d'avoir une maîtrise des différentes théories relatives au domaine du poste ou de solides connaissances pratiques et/ou de réaliser de la politique de direction de l'organisation. Ainsi, les postes de l'étude relèvent tous directement du sous-ministre et sont responsables d'établir des politiques, cadres, normes permettant d'orienter et d'influencer les directions prises dans leurs domaines de responsabilités et pour l'ensemble de l'organisation.

De plus, suite à l'analyse des postes EX-03, EX-04 et EX-05 pour le second sous-facteur *connaissances liées à la gestion et aux activités*, il est également possible de dégager des tendances. Ainsi, tous les postes de niveau EX-05 et plusieurs EX-04 se voient attribuer la

⁵⁵ GOUVERNEMENT du Canada, Agence de gestion des ressources humaine de la Fonction publique du Canada, *Plan d'évaluation des postes du groupe de la direction*, septembre 2005, page 11

cote *IV* puisque selon la norme, cela représente la conduite d'une unité d'envergure ou de la gestion d'une ou de fonctions stratégiques ayant une influence déterminante sur la planification et les activités d'exploitation du ministère⁵⁶. C'est le cas par exemple de plusieurs postes tels que celui de la Défense nationale *SMA ressources humaines civiles*, qui par la taille et le genre d'effectifs à gérer (plus gros ministère de la fonction publique et relations étroites et importantes du personnel civil et militaire) obtient une cote de *IV 920*. Outre quelques autres postes tels que celui des technologies de l'information de Travaux publics (*IV 1056*) et le *SMA des ressources humaines aux Affaires extérieures (IV 920)*,

généralement les postes obtenant la cotation *IV* sont des postes où la diversité fonctionnelle est importante (éventail d'activités). Ainsi plusieurs postes regroupant les différentes fonctions reliées aux services corporatifs obtiennent une cotation de *IV* avec un pointage de 920 ou 800. Les postes ayant des fonctions

Le poste repère 10-K-1¹ SMA, gestion de l'information obtient une cote de *IV 1056* même si les fonctions sont toutes liées à la gestion de l'information puisque la complexité du mandat ainsi que la gestion de l'ensemble des éléments propres à ce ministère dans le domaine de la *GI* sont très grands et ayant des priorités différentes. Quelques autres postes repère ayant des fonctions uniques sont aussi coté *IV* car la portée des programmes, politiques dépassent l'organisation pour être mise en œuvre à l'échelle de l'administration fédérale (PR 10-E-2 et 10-H-1)

influençant directement le mandat du ministère (business line) obtiendront une cotation numérique plus élevée que les postes comme les services corporatifs qui supportent le mandat car ils seront considérés comme ayant une influence importante sur la planification et les activités d'exploitation de l'organisation.

Ressources humaines

Par ailleurs, les postes (concernant les services corporatifs) n'ayant seulement qu'une fonction comme les ressources humaines sont généralement cotés pour le facteur compétence

⁵⁶ GOUVERNEMENT du Canada, Agence de gestion des ressources humaine de la Fonction publique du Canada, *Plan d'évaluation des postes du groupe de la direction*, septembre 2005, page 13

soit à 700 ou à 800. (Se référer au tableau 5 : ressources humaines) Le ministère du Patrimoine canadien obtient la même cotation pour le facteur *compétence* et pour le facteur *Initiative créatrice, réflexion* que le ministère de l'industrie mais la différence pour situer le poste au niveau EX-03 ou EX-04 se situe avec le facteur finalité/prise de décision, selon en fait l'ampleur du budget ainsi que l'impact (degré d'influence du poste dans la réalisation des résultats finals escomptés pour l'unité ou la fonction considérée⁵⁷). De plus, le nombre d'employés et par conséquent le type d'emploi et leur situation géographique (opérationnels, en régions, etc.) aura un impact certain sur la classification d'un poste. Le SMA des ressources humaines à Environnement Canada a un rôle important dans les transformations majeures au sein du ministère et doit s'occuper de groupes de scientifiques et est responsable de mettre en place d'ingénieuses mesures d'embauche et de rétention étant donné la grande mobilité des scientifiques représentant un effectif important pour atteindre la mission du ministère. De plus, les titulaires des postes de ressources humaines au ministère de l'Environnement et au ministère d'Agriculture et Agroalimentaire, sont responsables, en plus de s'occuper des ressources humaines au sein de leur ministères, de fournir l'ensemble des services en ressources humaines pour des organisations externes incluent dans leur portfolio respectif. Ces deux ministères obtiennent la cote de G III 3 800 pour le facteur compétence.

Les postes repères 8-N-1 Commissaire adjoint, ressources humaines et 7-N-1 Directeur général, ressources humaines obtiennent des cotations respectives de G III 3 800 et de G III 3 700 pour le facteur compétence. Relevant tous deux du sous-ministre, ces postes partagent certaines similitudes sur l'aspect des responsabilités. Or, le poste repère 8-N-1 assume la direction des campus régionaux pour la formation du personnel et gère des effectifs décentralisés, syndiqués et opérationnels 24 heures sur 24. Pour sa part, le poste repère 7-N-1 gère des effectifs décentralisés (bureaux régionaux et internationaux) ayant des besoins différents (employés permutants et non-permutants)

⁵⁷ GOUVERNEMENT du Canada, Agence de gestion des ressources humaine de la Fonction publique du Canada, *Plan d'évaluation des postes du groupe de la direction*, septembre 2005, page 33

Il est intéressant de comparer les postes repères avec quelques postes de la fonction publique pour constater que parfois l'interprétation pour la cotation du facteur de la compétence semble être différente selon les organisations et peut sembler s'éloigner des perspectives, de la portée des postes repères relatifs aux ressources humaines de la norme de classification des postes du groupe de la direction. Cet aspect est encore plus flagrant lorsque l'organisation compte très peu d'effectif.

Finance

Il existe au sein de la fonction publique peu de postes ayant comme seule fonction la gestion des finances. Le ministère des Travaux publics et services gouvernementaux possède un dirigeant principal des finances classifié au niveau EX-04. Au ministère des Affaires indiennes et du Nord, le poste intitulé Chef des opérations financières de niveau EX-04, comprend également des fonctions de gestion de l'information et de gestion des technologies de l'information. Cette direction générale comprend un effectif de 120 Équivalents temps plein (ETP) sur un total de 259 ETP soit un peu moins de la moitié. Or, il ressort des ébauches de la *Politiques sur la gouvernance en matière de gestion financière* que les tâches du DPF devront être composées d'environ 80% de gestion financière. Ainsi, malgré que ce poste comprenne des tâches reliées à la gestion financières, elles ne semblent pas composer la majorité des responsabilités pour le titulaire de ce poste. Cela semble être la même situation à Industrie Canada, le poste de sous-ministre adjoint secteur de la fonction de contrôleur et de l'administration (EX-04) emploi environ la moitié des subalternes (243 ETP sur un total de 495 ETP) pour des fonctions reliées à l'approvisionnement, la gestion du matériel, les biens immobiliers et aux programmes de sécurité.

Ainsi, dans une grande majorité de ministères, la fonction des finances se retrouve avec d'autres services corporatifs (se référer au tableau 6 : fonction finance (annexe 3)) Ce tableau inclus tous les postes ayant des fonctions reliées aux finances. Certains services corporatifs qui ont été mis en surbrillance (tels que contrat, biens immobiliers, etc.) pourraient être inclus dans les tâches relatives aux postes de DPF si entre autres le temps alloué à la gestion de ces tâches (autres que finance) est d'environ 20%.

Services corporatifs

Concernant les services corporatifs, bien que certaines tendances puissent se dégager, il ne semble pas y avoir de profils clairs qui émergent dans la distribution des tâches. (Se référer au tableau 7 : services corporatifs) Lorsqu'il y a séparation des fonctions, seulement certains services corporatifs se retrouve à composer l'unique fonction d'un poste, tel est le cas des ressources humaines, des finances et dans certains cas, des services informatiques. Les ministères ayant une population plus grande comme Travaux publics et services gouvernementaux, possèdent un SMA Ressources humaines, un DPF ainsi qu'un SMA services corporatifs ainsi qu'un poste de services informatiques⁵⁸. Par contre le ministère des Pêches et Océans ayant une population d'environ 10 000 employés ne possèdent qu'un seul poste regroupant les fonctions corporatives importantes telles que les finances, les ressources humaines et les services informatiques. Pour sa part, le ministère de l'Environnement avec environ 6 500 employés regroupe ses fonctions corporatives sous trois postes soit les ressources humaines, les services corporatifs et les finances ainsi qu'un dirigeant principal de l'information tous trois étant de niveau EX-04.

⁵⁸ En plus de fournir des services informatiques à l'intérieur du ministère, le titulaire de ce poste est responsable de la gestion des systèmes informatiques pour l'ensemble des organismes dans la fonction publique

Certains petits ministères tels l'École ainsi que l'Agence de promotion économique du Canada Atlantique possèdent plus d'un poste pour les services corporatifs mais ceux-ci ont une cote moins élevée soit EX-03 et EX-02.

Pour le facteur finalité/prise de décision la plupart des postes se sont vus attribuer pour le sous facteur de l'impact, une cote P (primary) impliquant que « le poste a un impact de contrôle sur les résultats finals et l'imputabilité des autres postes est accessoire. »⁵⁹ Par contre, certains postes ont été cotés avec une cote C (contributif) signifiant que le poste : « assure un service d'interprétation, de consultation ou de soutien destiné à orienter l'action d'autres postes (...) Un impact de ce genre se trouve généralement dans des fonctions de conseils ou de soutien qui exercent une influence déterminante sur les décisions relatives à un programme ou à une unité de travail. »⁶⁰ Il est intéressant de constater tous les postes sauf un qui sont cotés avec la cote C obtiennent le pointage minimal selon la fourchette de points pour l'obtention d'un niveau.

En somme, comme c'est le cas pour tous les postes du groupe de la direction, il importe de prendre en considération un ensemble de facteurs permettant de déterminer la cotation attribuable aux responsabilités du poste. Or, bien que l'ensemble des fonctions attribuables aux services ministériels puissent se définir globalement selon les mêmes aspects, il appert que des différences significatives propres à la situation de chaque ministère (gestion d'immeubles, effectifs particuliers, portfolio, situation géographique, etc.) conduisent à une cotation propre pour chacun. C'est peut être la raison pour laquelle il ne ressort pas à prima bord de tendances claires pour les postes de « services corporatifs ».

⁵⁹ GOUVERNEMENT du Canada, Agence de gestion des ressources humaine de la Fonction publique du Canada, *Plan d'évaluation des postes du groupe de la direction*, septembre 2005, page 34

⁶⁰ Idem, page 33

*Analyse et observations,
Observations interministérielles*

Tableau 5
Postes se rapportant à l'administrateur principal ayant comme unique fonction ou fonction principale les ressources humaines

Ministère	Population	Titre du poste	Niveau	Budget M (\$ constant)	Compétence		Initiative créatrice/ réflexion		Finalité/ Prise de décision		Total	Subordonnés
					G III 3	800	G4 (57)	460	G5C	608		
Service Correctionnel (PEN)	14 743	Assistant Comissionnaire ressources humaines	EX-04	\$ 112,8	G III 3	800	G4 (57)	460	G5C	608	1 868	133
Agriculture (AGR)	6 830	SMA Ressources humaines	EX-04	\$ 3,2	G III 3	800	G4 (57)	460	G3P	608	1 868	300
Environnement (DOE)	6 456	SMA Ressources humaines	EX-04	\$ 2,2	G III 3	800	G4 (57)	460	G3P	608	1868	230
Patrimoine canadien (PCH)	2 159	DG Ressources humaines and workplace management	EX-03	*	G III 3	800	G4 (57)	460	G4C	460	1720	*
Industrie (DUS)	5 395	DG Ressources Humaines	EX-03	*	G III 3	700	G4 (57)	400	G3P	528	1 628	*
École de la Fonction publique (CES)	739	DG Ressources humaines	EX-03	*	G III 3	700	G4 (57)	400	G4C	460	1 560	*

Tableau 7 : Services corporatifs

*Analyse et observations,
Observations interministérielles*

DEPT	POP.	Position title		BUDGET S const.	Compétence		Initiative créatrice/ réflexion		Finalité/ prise de décision		Total	subordonnés
SVC	12 143	ADM Human Resources	EX-04	\$4,5	G IV 3	1056	G4(66)	700	G3P	700	2 456	1 950 (2004)
SVC	12 143	ADM Corporate Services, Policy and Communications	EX-04	\$5,8	G IV 3	920	G4 (66)	608	G3P	608	2 136	410 (2006)
SVC	12 143	Chief Financial Officer	EX-04	\$3,8	G IV 3	920	G4 (66)	608	G3P	608	2 136	450 (2006)
SVC	12 143	CEO, Information Technology Services	EX-05	\$ 60,6	G IV 3	1056	G4(66)	700	G4P	800	2 556	1 716 (2004)
DFO	10 172	ADM Human Resources and Corporate Services	EX-04	\$ 8	G IV 3	920	G4(66)	608	G3P	700	2 228	434,5 (2006)
SHC	8 955	ADM Corporate Services	EX-04	\$17,7	G IV 3	920	G4(66)	608	G4P	700	2 228	869
SHC	8 955	Chief Financial Officer	EX-04	\$185	G III 3	800	G4(57)	460	G5C	608	1 868	360
AGR	6 830	ADM Corporate Management	EX-04	\$ 46,2	G IV 3	800	G4 (57)	460	G4P	700	1 960	6170*(2005)
AGR	6 830	Chief Information Officer	EX-04	\$ 15,4	G III 3	800	G4 (57)	460	G4P	700	1 960	600 (2005)
AGR	6 830	ADM Human Resources Branch	EX-04	\$ 3,2	GIII 3	800	G4 (57)	460	G3P	608	1 868	300 (2002)
DOE	6 456	ADM Human Resources	EX-04	\$ 2,2	G III 3	800	G4 (57)	460	G3P	608	1 868	230 (2005)
DOE	6 456	Chief Information officer	EX-04	\$ 16,9	G III 3	800	G4 (57)	460	G4P	700	1 960	658 (2005)
DOE	6 456	ADM Finance and Corporate and Chief financial officer	EX-04	\$ 185	G IV 3	800	G4 (57)	460	G5C	608	1 868	470 (2005)
DUS	5 395	ADM Comptrollership and evaluation (CFO)	EX-04		GIII 3	800	G4 (66)	528	G3P	608	1 936	495 (2006)
DUS	5 395	DG Human Resources	EX-03	*	G III 3	700	G4 (57)	400	G3P	528	1 628	225 (2006)
MOT	4 925	ADM Corporate Services	EX-04	\$ 11	G IV 3	920	G4 (66)	608	G4P	700	2 228	608 (1998)
JUS	4 908	ADM Corporate Services	EX-04	\$ 7,69	G III 3	800	G4 (57)	460	G3P	608	1 868	540 (2006)
RSN	4 553	Corporate Services	EX-04	\$12,9	G IV 3	920	G4 (66)	608	G4P	700	2 228	500 (1995)
EXT	4 225	ADM Human Resources	EX-04	\$ 9,1	G IV 3	920	G4 (66)	608	G3P	608	2 136	255
EXT	4 225	ADM Corporate Services, Passport, and Consular Affairs	EX-05	\$ 33,5	G IV 3	920	G4 (66)	608	G4P	920	2 448	1078 (2001)
IMC	3 920	ADM Corporate Services	EX-04	\$ 5,2	G III 3	800	G4 (57)	460	G3P	608	1 868	*
IMC	3 920	Chief Financial Officer	EX-03	*	G III 3	700	F4 (57)	400	F5C	460	1 560	*
DVA	3 759	ADM Corporate Services	EX-04	\$ 6,8	G IV 3	920	G4 (66)	608	G3P	700	2228	291 (1987)
PSP	757	ADM Corporate Management	EX-04	\$ 754	G IV 3	920	G4 (66)	608	G5C	608	2 136	137 (2004)
CES	739	DG Corporate Services	EX-03	*	G III 3	700	G4 (57)	400	G4C	460	1 560	*
CES	739	DG Human Resources	EX-03	*	G III 3	700	G4 (57)	400	G4C	460	1 560	*
ACO	719	VP Finance and Corporate Services	EX-03	*	GIII 3	800	G4 (57)	460	F3P	400	1 660	*
ACO	719	DG Human Resources	EX-02	*	F III 3	608	F4 (57)	350	F2P	304	1 262	*

Nomination de dirigeants principaux des finances, les implications

La réorganisation des fonctions de finances au sein de chaque ministère aura définitivement des impacts sur de nombreux postes offrant des services corporatifs. Ainsi, comme mentionné plus haut, seulement quelques postes incluent principalement des fonctions de finances. En fait, sur les trente-huit postes (ministères) ayant des fonctions de finances seulement huit postes se rapprochent de la définition d'un DPF (sans toutefois s'y conformer à tous les égards selon l'ébauche de la *Politiques sur la gouvernance en matière de gestion financière*). Ainsi pour les autres postes, la mise en vigueur d'une telle politique pourrait impliquer des changements importants au niveau de leur structure organisationnelle. Bien que l'ébauche de la politique permet un 20% de tâches autres que celles reliées à l'aspect finance, il serait difficile d'établir un portrait global des services, tâches pouvant être inclus dans le poste de DPF car chaque ministère, par sa raison d'être, poursuit des objectifs différents ce qui a pour conséquence que le poids de chaque services corporatifs offerts au sein du ministère n'est pas nécessairement le même. Ainsi, Services Correctionnel Canada, tout comme le Ministère de l'Agriculture Canada possède un parc immobilier beaucoup plus important à gérer que des ministères comme Finance ou Justice. Les implications n'étant donc pas les mêmes, il est fort possible que l'ajout de telles fonctions au poste de DPF ne puisse rencontrer les conditions émises par la politique, ce qui impliquerait ainsi indéniablement une restructuration des services corporatifs.

Or, une réorganisation peut impliquer un changement aux niveaux des fonctions reliées aux postes et ainsi un changement de la cotation d'un poste. Par exemple, le poste de sous-ministre adjoint Services ministériels au ministère de la Justice inclus plusieurs

Ministère Justice
4908 ETP
SMA Services ministériels EX-04
G III 3 800 - G4 (57) 460 – G3P 608
Budget (\$ constant) 7,7 millions
Fonctions principales :
- Finances
- Achat, gestion matériel
- Contrat
- « Accomodation »
- Biens immobiliers
- Gestion information
- Gestion de l'information
- Technologie de l'information
- Ressources humaines

*Analyse et observations,
Observations interministérielles,
Nomination des DPF, les implications*

fonctions reliées au service corporatifs (voir encadré page 45). Ainsi, la création d'un poste de DPF au niveau EX-04 (selon les tiers) pourrait être plus difficile à soutenir du point de vue de la classification puisque, considérant l'ensemble des compétences, de l'initiative créatrice ainsi que la finalité, prise de décision, la cotation pour ce poste est de 1868 soit le minimum requis pour le EX-04. Or, en enlevant certaines fonctions pour créer le poste de DPF et bien qu'une maîtrise de théories, principes soient nécessaires dans l'accomplissement des fonctions « restantes », la cotation obtenue pourrait être moindre que les 800 points obtenus pour ce poste pour le facteur compétence et ainsi la cotation ne serait plus suffisante pour soutenir un niveau EX-04.

Le graphique ci-après indique le pourcentage d'employés alloués à chaque direction générale sous la responsabilité du SMA Services ministériels de Justice.



Bien que le nombre d'employés subordonnés ne soit pas le seul facteur à prendre en considération pour l'évaluation d'un poste, ce graphique démontre quelle

*Analyse et observations,
Observations interministérielles,
Nomination des DPF, les implications*

proportion pourrait être sous la responsabilité du dirigeant principal des finances et donc quitter le poste de services ministériels

Ce changement au niveau de la classification d'un poste n'aurait pas d'impact directement sur le titulaire du poste mais occasionnerait des coûts supplémentaires pour le ministère concernant le salaire et les avantages sociaux relatifs à cet employé, du moins jusqu'à ce que celui-ci se retrouve un poste au niveau qu'il occupait avant la mise en place de la politique sur la gestion des finances. Par conséquent, l'extrapolation de ce changement sur plusieurs ministères engendrerait inévitablement des coûts importants pour la fonction publique du Canada.

De plus, la spécialisation des postes relatifs à la gestion des finances engendrerait indéniablement une redéfinition des postes perdant cette fonction. Il est fort possible que plusieurs postes se voient attribuer une cotation plus basse raréfiant les postes de niveau EX-04 et EX-05 concernant les services corporatifs ce qui entraînerait par conséquent plus de difficultés à replacer les employés qui occupaient de tels niveaux avant les restructurations. La création de postes de dirigeants principaux des finances, en plus d'avoir un impact non négligeable sur la masse salariale des employés du groupe de la direction, ne permettrait pas à tous les « anciens » titulaires de postes ayant comme tâches les finances de pouvoir occuper ces nouvelles fonctions puisque les titulaires devront avoir un titre professionnel comptable.

Pour certains ministères, une avenue possible peut être de redistribuer les fonctions ne pouvant pas être incluses dans le poste de DPF aux autres postes du groupe de la direction ce qui dans certains cas pourrait amoindrir l'impact des coûts associés à la création de nouveaux postes. Par contre, il serait illusoire de placer le service des ressources humaines dans une

direction générale s'occupant de la livraison d'un programme très spécifique. À ce sujet, Weber mentionne que la structure organisationnelle doit être organisée en domaines définis ce qui permet d'atteindre les objectifs de l'organisation plus facilement. L'ajout de tâches à un poste (même si le niveau du poste reste inchangé) implique pour le titulaire davantage de connaissances à maîtriser et sans doute une implication moindre dans chaque aspect considérant le temps nécessaire pour la réalisation des objectifs à atteindre. Selon le principe de la répartition logique de Fayol, il importe que les tâches et les fonctions similaires soient regroupées afin de limiter les efforts et d'obtenir un bon rendement⁶¹.

Une autre avenue possible pourrait être le regroupement par fonctions i.e. de séparer la prestation de chaque service ministériel et de créer des directions générales responsables d'un aspect particulier comme les ressources humaines, les technologies de l'information, etc. se rapportant directement au sous-ministre. Cette avenue, intéressante du fait qu'aucun nouveau poste ne devrait être créé, viendrait par contre alourdir considérablement la structure au niveau du sommet hiérarchique ce qui pourrait redéfinir les rôles et responsabilités de chaque partie. Mintzberg mentionne que « la centralisation présente un avantage important car elle garantit que les décisions stratégiques sont prises avec une parfaite connaissance du centre opérationnel. »⁶² Or, Mintzberg met en garde le risque dans cette situation de confondre les rôles de chaque partie de la structure et par conséquent, pour le sommet hiérarchique de tendre vers une gestion opérationnelle des enjeux plutôt que stratégique comme il se doit. De plus, bien que la spécialisation permet aux employés de devenir très compétents et ainsi plus productifs dans un domaine précis, la spécialisation peut favoriser le développement des compétences des employés uniquement dans leur champs de spécialisation venant ainsi

⁶¹ GOUVERNEMENT du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor, *Principes et concepts fondamentaux de l'organisation*, date de publication inconnue, 4^e page du document

⁶² MINTZBERG, Henry, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisations, Paris, 1982

compromettre une vision et une compréhension élargie des environnement interne et externe d'une organisation, aspect très important lorsque les postes occupés sont au sommet stratégique.

« Si la spécialisation contribue à la stabilité de l'organisation, (...) elle comporte par ailleurs certains inconvénients. (...) Même si la spécialisation améliore les compétences, elle peut aussi empêcher les individus de voir les autres solutions possibles ou d'avoir des perspectives différentes sur le contenu d'un programme et sur les façons de l'implanter. »⁶³

Soutenir la classification proposée pour le DPF

L'implantation du concept de DPF aurait aussi des répercussions au niveau du plan d'évaluation des postes du groupe de la direction. Tout d'abord, suite à l'observation des tendances qui se dégagent des postes de services ministériels, il ressort clairement que, outre certaines situations particulières, la cotation d'un poste ayant principalement qu'une seule fonction obtient, pour le facteur compétence, une cotation de **G III** avec un pointage par conséquent égal ou inférieur à **800**. Pour établir le sous facteur connaissances liées à la gestion et aux

Le poste repère 8-M-1, Contrôleur ministériel obtient une cote de G III 3 800 considérant le fait que le titulaire doit « gérer et coordonner la formulation de plan, politiques et assurer la prestation de services de gestion financières et du matériel ».

De plus, un des défis pour le titulaire de ce poste est le fait que la production de revenus constitue « près de la moitié des dépenses de fonctionnement ». Ainsi, selon l'exposé raisonné de l'évaluation de ce poste la cote de 800 (le maximum pour un G III) prend en considération le fait que le titulaire doit gérer des organismes associés, dont six OSS, ayant des systèmes de financement différent

activités au niveau **IV**, il faut qu'il y ait, selon la norme « gestion d'une ou de fonctions stratégiques ayant une influence déterminante sur la planification et les activités d'exploitation de l'organisation »⁶⁴. Bien que des activités reliées à la gestion financière au sein d'un ministère ont une influence sur l'ensemble de l'organisation, elles ne constituent qu'un support apporté aux fonctions responsables des « lignes d'affaires » d'un ministère.

⁶³ Coll. *La gestion des organisations publiques*, Presses de l'Université du Québec, Québec 1998, page 127

⁶⁴ GOUVERNEMENT du Canada, Agence de gestion des ressources humaine de la Fonction publique du Canada, *Plan d'évaluation des postes du groupe de la direction*, septembre 2005

Concernant le facteur finalité, prise de décisions, l'impact pourra être considéré comme contributif car, par ses fonctions, le DPF oriente les actions prises par les autres divisions au sein du ministère puisqu'il est appelé à conseiller l'administrateur général sur les décisions financières que ce dernier s'apprête à prendre. L'ampleur prend en considération la taille de l'unité sur laquelle les décisions et/ou les recommandations du poste ont le plus d'effet.⁶⁵ Ainsi, la grosseur et la complexité du ministère auront vraisemblablement une influence sur la cotation de ce sous-facteur. Mintzberg mentionne à cet effet que « La dimension complexité affecte évidemment la structure par l'entremise de la dimension intermédiaire qu'est l'intelligibilité du travail à faire. En d'autres termes, un environnement est complexe s'il exige de l'organisation la possession d'un savoir étendu et difficile sur les produits, les clients ou tout autre chose. »⁶⁶

Par conséquent, la cote obtenue pour un poste de DPF doit prendre en considération plusieurs facteurs propres à chaque ministère. Le fait d'attribuer un niveau sans évaluation préalable des facteurs établis selon le plan d'évaluation des postes du groupe de la directions pourrait avoir d'importantes répercussion sur l'ensemble du système de classification pour les postes EX. Un des concepts fondamentaux du plan d'évaluation est le concept selon lequel « la comparaison des postes doit porter sur des facteurs universels »

Il est possible d'évaluer les divers postes à partir des trois facteurs du système Hay parce que ces derniers englobent les trois caractéristiques fondamentales qui, selon les chercheurs, décrivent la nature même de tout travail et, par conséquent, se retrouvent à des degrés divers dans tous les postes. On peut donc considérer que ces trois facteurs

⁶⁵ GOUVERNEMENT du Canada, Agence de gestion des ressources humaine de la Fonction publique du Canada, *Plan d'évaluation des postes du groupe de la direction*, septembre 2005

⁶⁶ MINTZBERG, Henry, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisations, Paris, 1982, page 246

*Analyse et observations,
Observations interministérielles,
Nomination des DPF, les implications*

constituent une mesure commune pouvant être appliquée à tout poste afin d'évaluer le travail accompli.⁶⁷

Ainsi, le poste doit être évalué en fonction des facteurs établis, de la tâche à accomplir du type d'employés désirés et non en fonction d'une personne préalablement identifiée. De plus, les taux de rémunération ont été établis pour chacun des niveaux de classification du groupe de la direction permettant ainsi de soutenir un système de gestion efficace selon le *Cadre des politiques de gestion de la rémunération*⁶⁸. « Le principe de la relativité interne permet de faire correspondre la rémunération à la valeur relative attribuée par l'employeur au travail accompli ». ⁶⁹ Ainsi, en statuant les niveaux de poste sans tenir compte de la relativité intraministérielle et interministérielle du système de classification, le non-respect de ce fondement risquerait d'avoir des impacts importants sur le principe fondamental de la rémunération au sein d'un système de gestion, qui est « de garder, motiver et renouveler les effectifs requis pour fournir aux Canadiens les services voulus. »⁷⁰

Les impacts pourraient alors se faire sentir sur les autres titulaires de poste du groupe de direction pouvant se sentir défavorisés par rapport au traitement accordé à un groupe de titulaires. Les conséquences d'un non-respect du système de classification pourraient avoir d'importantes répercussions et ce non seulement sur le groupe des EX mais aussi sur l'ensemble des groupes occupationnels. Le salaire étant établi en fonction de la valeur relative des emplois déterminé par le système de classification, apporter un changement important à un groupe ou pire une partie d'un groupe pourrait affaiblir l'ensemble du système et entraîner une vague de réajustements salariaux et de niveaux de classification. D'ailleurs, le *Cadre des*

⁶⁷ GOUVERNEMENT du Canada, Agence de gestion des ressources humaine de la Fonction publique du Canada, *Plan d'évaluation des postes du groupe de la direction*, septembre 2005, page 6

⁶⁸ GOUVERNEMENT du Canada, *Cadre des politiques de gestion de la rémunération*- Secrétariat du Conseil du Trésor
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/compensation/pfmc-cpgr/pfmc-cpgr01_f.asp#Toc165343455 février 2007

⁶⁹ Idem

⁷⁰ Idem

*Analyse et observations,
Observations interministérielles,
Nomination des DPF, les implications*

politiques de gestion de la rémunération produit par le Secrétariat du Conseil du Trésor mentionne que « La rémunération est une composante centrale d'un système de gestion efficace. Il y a de nombreux facteurs divers et complexes qu'il faut prendre en considération lorsqu'on examine les questions de rémunération, y compris (...) les structures organisationnelles de l'administration publique fédérale, la structure de classification des emplois, la relativité interne (...) »⁷¹

De plus, les administrateurs généraux, selon les exigences de la politique sur la Délégation des pouvoirs de réorganisation et classification des postes du groupe de la direction, doivent « Avant d'approuver des mesures de classification qui constituent un précédent ou qui modifient considérablement les rapports de classification interministériels (...) consulter l'Agence de la fonction publique du Canada. »⁷²

Les observations intraministérielles qui suivent permettent de mettre en relief les impacts de la création des postes des DPF sur les autres postes du groupe de la direction d'un ministère choisi.

⁷¹ GOUVERNEMENT du Canada, *Cadre des politiques de gestion de la rémunération*- Secrétariat du Conseil du Trésor

⁷² GOUVERNEMENT du Canada, Agence de gestion des ressources humaine de la Fonction publique du Canada, *Délégation des pouvoirs de réorganisation et classification des postes du groupe de la direction*, 2006, point 9

Observations intraministérielles

Le plan d'évaluation des postes du groupe de la direction précise qu'il importe non seulement de faire une comparaison de la cotation obtenue avec celle des postes repères mais aussi de «vérifier la pertinence de l'évaluation du poste par rapport aux évaluations des autres postes de l'organisation.»⁷³ Ainsi, le ministère des Pêches et des Océans a été choisi afin de comprendre comment se définissait la relativité ministérielle entre les postes relevant directement du sous-ministre au sein d'un ministère et pour étudier l'impact de la création du poste de dirigeant principal des finances. Ce ministère (se référer au tableau 11), par la diversité des postes relevant directement du sous-ministre (politiques, programmes sciences services corporatifs, postes régionaux) présente un portrait intéressant des composantes pouvant se retrouver au sein d'autres ministères et constitue ainsi une option d'analyse intraministérielle intéressante.

Le facteur d'évaluation *compétence* a permis d'établir les premières comparaisons entre les différentes composantes des postes et le poste de dirigeant principal des finances pouvant être implanté au sein du ministère.⁷⁴ Les connaissances liées à la gestion et aux opérations constituent un sous-facteur et la cotation sera influencée par deux concepts. Le premier étant que plus le poste est complexe, plus les aptitudes de gestion doivent être étendues (impliquant les points suivants à prendre en considération : la diversité fonctionnelle, la dimension des rapports avec les clients, la dimension temporelle ainsi que la dimension matérielle). Le second concept implique pour sa part, la nécessité de penser comme un

⁷³ GOUVERNEMENT du Canada, Agence de gestion des ressources humaine de la Fonction publique du Canada, *Plan d'évaluation des postes du groupe de la direction*, septembre 2005, page 8

gestionnaire, correspondant à «l'aptitude à tenir compte du contexte global de l'organisation dans l'analyse d'une situation donnée.»⁷⁵

Ainsi, les postes étudiés, à l'exception du SMA (sous-ministre adjoint) Océans et Habitat, qui a obtenu III, ont obtenu une cote de IV pour les connaissances liées à la gestion et aux opérations. Le poste SMA Gestion des pêches obtient pour le facteur de la compétence, la cotation la plus élevée soit G IV 1056 pouvant s'expliquer par le fait que le poste constitue en quelque sorte la structure, le coeur du ministère. Les responsabilités de ce poste impliquent, entre autres, d'établir une orientation stratégique concernant la gestion des pêches et ainsi de faire de la planification à long terme. Il est, de plus, responsable de développer divers processus et mécanismes permettant d'identifier les enjeux couvrant une large part des secteurs d'activité tels que le développement scientifique, la recherche scientifique, la gestion des habitats naturels, les affaires internationales, les analyses de marché, etc. Ce poste fait face à un défi important concernant le nombre et la diversité des clients avec lesquels il doit promouvoir la poursuite des objectifs du ministère (ministères fédéraux et provinciaux, les diverses industries liées à la pêche (commerciale, récréo-touristique, etc.), plusieurs partenaires internationaux et autochtones, etc.

Pour sa part, le poste de *SMA Science* s'occupe de développer et de coordonner l'implantation de politiques, plans, programmes liés aux recherches scientifiques sur les milieux aquatiques et marins. De plus, le titulaire de ce poste est responsable de chapeauter de façon fonctionnelle les six bureaux régionaux étant responsables de la science.

⁷⁵ GOUVERNEMENT du Canada, Agence de gestion des ressources humaine de la Fonction publique du Canada, *Plan d'évaluation des postes du groupe de la direction*, septembre 2005, page 14

*Analyse et observations,
Observations intraministérielles,
Ministère des pêches et des océans*

Par ailleurs, le poste *SMA politiques* est responsable du développement des politiques, au niveau national, des cadres ainsi que des plans afin de bien définir la mission du ministère concernant ses responsabilités face aux océans. Pour se faire, il doit s'assurer que la planification stratégique prend en considération les préoccupations des diverses intervenants que ce soit gouvernementaux, commerciaux ou internationaux. De plus, c'est sur une base à long terme que le titulaire du poste est appelé à développer des politiques stratégiques augmentant ainsi la complexité du travail.

Le SMA Pacifique et SMA Maritimes sont responsables pour leur part de la livraison des services. Ces postes comprennent une grande variété d'activités devant être intégrées pour donner suite aux grandes initiatives ministérielles et leur intégration efficace aux programmes régionaux selon la description de tâches.

Le poste SMA ressources humaines et services corporatifs s'occupe de tout ce qui concerne les ressources humaines, des finances, de la gestion immobilière, de l'acquisition du matériel, de la gestion de l'information et de la technologie de l'information. Ce poste est coté 920 pour le facteur compétence parce que, entre autres, le titulaire est responsable d'un grand éventail d'activités devant être intégrées afin d'atteindre les résultats. De plus, le titulaire du postes exerce une autorité fonctionnelle sur les postes de services corporatifs en région.

Concernant le facteur Initiative créatrice/réflexion tous les postes sont classés au niveau G4 car le cadre de raisonnement à ce niveau comporte plusieurs éléments flous et plusieurs aspects difficiles à cerner. Les titulaires doivent ainsi se baser sur les grands énoncés et grandes orientation afin d'établir les objectifs stratégiques.

*Analyse et observations,
Observations intraministérielles,
Ministère des pêches et des océans*

Pour la finalité/prise de décision, la liberté d'action attribuée varie entre le F et le G.

En fait, les postes *SMA Pacifique* et *SMA Maritimes* obtiennent la cotation F puisque les objectifs à suivre sont déjà établis par les postes ayant comme tâches d'établir « les lignes d'affaire du ministère » Or, les autres postes obtiennent une cotation de G puisque qu'aucun objectif précis ne vient encadrer leurs actions et en raison de leur grande complexité et influence sur les résultats du ministère.⁷⁶

⁷⁶ GOUVERNEMENT du Canada, Agence de gestion des ressources humaine de la Fonction publique du Canada, *Plan d'évaluation des postes du groupe de la direction*, septembre 2005

*Analyse et observations,
Observations intraministérielles,
Nomination de dirigeants principaux des finances, les implications*

**Ministère des Pêches et des Océans
Postes se rapportant au sous-ministre
10 172 employés**

Titre du poste	Niveau	Subordonnés	Budget \$ constant	Compétences		Initiative créatrice/ réflexion		Finalité/ Prise de décision		Total
SMA, Gestion des pêches et de l'aquaculture	EX-05	1635	\$ 31,7	G IV 3	1056	G4 (66)	700	G4P	700	2456
SMA, Ressources humaines et services intégrés	EX-04	435	\$ 8,2	G IV 3	920	G4 (66)	608	G3P	700	2228
SMA, Sciences	EX-04	130	\$ 3,5	G IV 3	920	G4 (66)	608	G3P	700	2228
SMA, Politiques	EX-04	75	\$ 264	G IV 3	920	G4 (66)	608	G5C	608	2136
SMA Pacifique	EX-04	1 499	\$ 23,3	G IV 3	920	G4 (57)	528	F4P	608	2056
SMA Maritimes	EX-04			G IV 3	920	G4 (57)	528	F4P	608	2056
SMA Océans et habitat	EX-04	684	\$ 15,3	G III 3	800	G4 (57)	460	G3P	608	1868

Nomination de dirigeants principaux des finances, les implications

Pêches et Océans

À la lumière des tendances établies pour la cotation des postes de services corporatifs se rapportant au sous-ministre et considérant l'ensemble des postes du ministère des Pêches et Océans se rapportant directement au sous-ministre, il est possible de dessiner certaines implications que peut avoir la nomination des DPF aux conditions mentionnées dans l'ébauche de la politique.

Le ministère des Pêches et Océans a été classé dans le tiers 1 et selon l'ébauche de la politique, le poste de DPF serait classifié au niveau EX-04. Selon les observations précédentes et entre autres celles effectuées dans la section *observations interministérielles, nomination des DPF – implications*, il appert, qu'un poste ayant une seule fonction, mise à part de rares exceptions est coté, pour le facteur compétence au niveau G III. De plus, le poste repère 8-M-1 (encadré page 49) qui a une cotation de G III 3 800 G4 (57) 460 G5C 528 pour un pointage total de 1788 (EX-03) est chargé de gérer des organismes associés dont six OSS. Le budget associé à ce poste repère est de 185 millions (dollars constants).

Par conséquent, la cotation du DPF au sein du ministère des Pêches et Océans devra être comparée à ce poste repère afin de déterminer où il se situe par rapport à ce dernier. Le portfolio de ce ministère est composé de la Garde côtière considérée comme un

Le poste repère 8-O-1, Commissaire adjoint, Services intégrés obtient une cotation de G5C 608 pour le facteur finalité/prise de décision considérant non seulement le fait du « rôle du titulaire à titre d'agent financier supérieur , l'influence importante du poste sur les décisions de la haute direction concernant les opérations et les procédés de gestions des ressources et des activités(...) » mais aussi « les responsabilités importantes de gestion liées à la gestion de multiples services avec un effectif important et diversifié » Le budget du ministère est de 241,5 millions (en dollars constants)

*Analyse et observations,
Observations intraministérielles,
Nomination de dirigeants principaux des finances, les implications*

OSS. Le budget du ministère est de 264 millions (dollars constants). En supposant que, le poste de DPF obtient une cote de G5C pour le facteur finalité/prise de décision (C (contributif) étant le degré d'influence dans la réalisation des résultats), il faudrait, pour tendre vers une cotation minimale de 1868 points (EX-04) que ce facteur soit coté à 608 points. Or, l'impact qu'a le poste repère 8-O-1 sur l'ensemble du ministère semble être plus considérable compte tenu du fait que celui-ci est responsable non seulement des finances mais aussi du matériel, des locaux, de la gestion de l'information et la technologie de l'information.

Ce qui serait plus difficile à soutenir serait d'attribuer, pour le facteur compétence une cotation de G IV considérant non seulement la relativité interministérielle mais aussi les autres postes au sein de ce ministère ayant une diversité fonctionnelle considérable pour certains ou ayant un rapport avec les clients important soit par la diversité, la fréquence ou la complexité des relations. Le SMA Sciences par exemple, doit être en constante relation avec le secteur privé, les autres ministères et agences, avec les représentants de gouvernements étrangers, les doyens d'universités afin d'atteindre les objectifs fixés. Pour sa part, le DPF serait en contact avec les gestionnaires du ministère et serait le premier point de contact avec le bureau du Contrôleur général. Le DPF occupe une fonction de soutien pour les activités du ministère contrairement au SMA Sciences qui, par ses fonctions influence directement la ligne d'affaire du ministère.

Par ailleurs, la création d'un poste de DPF aurait un impact sur la cotation du poste actuel de SMA Ressources humaines et Services intégrés. Selon la comparaison avec le poste repère 8-0-1 (encadré page 58) il serait possible cependant que le poste conserve une cotation suffisante pour maintenir le niveau EX-04 considérant le fait que ce poste inclut la direction fonctionnelle des ressources humaines au niveau national. De plus, les responsabilités de ce

*Analyse et observations,
Observations intraministérielles,
Nomination de dirigeants principaux des finances, les implications*

poste incluent aussi la gestion de biens immobiliers. (troisième plus important ensemble d'actifs immobiliers au sein du gouvernement fédéral). Finalement, la gestion des ports pour petits bateaux constitue une autre responsabilité majeure pour ce poste.

Par conséquent, l'ajout d'un poste de DPF pour ce ministère ne semblerait pas affecter de façon importante la cotation et le niveau substantif du poste des services corporatifs puisque les fonctions qui y sont associées sont favorablement comparables au poste repère 8-O-1 pour le facteur compétence. Les impacts seraient au niveau de la masse salariale du ministère qui devrait supporter un autre poste de gestionnaire (DPF) et de l'équipe administrative y étant associée.

Conclusion

Les objectifs visés par la réalisation de ce travail dirigé étaient tout d'abord de comprendre comment s'organisaient les fonctions de services corporatifs au sein de chaque ministère et comment ces postes de niveau EX-05 et EX-04 (et parfois EX-03) étaient cotés selon la norme de classification Hay. L'analyse des observations a été effectuée en mettant en relief les principes de bureaucratie et de structures des organisations selon la vision de Mintzberg et de Weber principalement.

Tout d'abord, les postes qui ont été analysés sont, pour la majorité, cotés au niveau EX-04 ou EX-05 étant donc considérés comme des postes de gestion supérieure ce qui a priori pourraient les placer dans le sommet stratégique selon les cinq parties de l'organisation de Mintzberg. Or, celui-ci a défini les fonctions du sommet stratégique comme étant « responsable que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace (...) »⁷⁷. Par conséquent les postes fournissant des services corporatifs au ministère, comme mentionné précédemment, contribuent au bon fonctionnement de celui-ci mais ne peuvent être considérés responsable de l'atteinte des objectifs, de la mission de l'organisation. De plus, selon Mintzberg, le deuxième aspect qui différencie le sommet stratégique des autres parties de l'organisation est le fait que celui-ci étant à la frontière de l'organisation doit, pour s'assurer d'accomplir les fonctions, être en constantes relations avec non seulement l'environnement interne mais aussi externe. Ainsi, les postes de cadres supérieurs étudiés au ministère des Pêches et Océans ont tous des contacts soit avec d'autres paliers de gouvernement, avec des groupes d'intérêts tels les Autochtones ou avec des organisations ou gouvernements étrangers.

⁷⁷ MINTZBERG, Henry, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisations, Paris, 1982, page 41

Conclusion

Par contre, les relations entretenues par les titulaires de postes de services corporatifs se limitent, en très grande majorité, à leurs homologues des agences centrales et des autres ministères.

Pour Mintzberg, ce contact avec l'environnement est très important car il permet aux titulaires des postes situés dans le sommet stratégique de développer la stratégie de l'organisation qu'il considère d'ailleurs comme étant « une force médiatrice entre l'organisation et son environnement »⁷⁸ La stratégie développée se doit ainsi d'être souple afin de permettre à l'organisation d'atteindre les objectifs de sa mission tout en restant à l'affût des changements survenant dans son environnement externe et d'être en mesure de réorienter cette mission si cela est nécessaire. Cette fonction, de l'établissement des grandes lignes de la mission ainsi que des objectifs du ministère, n'est pas accompli par les fonctions corporatives d'une organisation.

La cotation des postes du groupe de la direction selon la norme HAY est tributaire non seulement des contacts que le titulaire du poste a avec son environnement extérieur (les clients) mais considère aussi son influence dans l'atteinte de la mission du ministère.

Or, il a été démontré selon l'étude interministérielle que très peu de postes ayant des fonctions de services corporatifs occupaient le niveau EX-05 et que selon la relativité intraministérielle les postes ayant la plus haute cotation étaient responsables des lignes d'affaires du ministère. Par opposition, les services ministériels tels que les ressources humaines, les finances, les achats et la gestion du matériel, l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels, la vérification interne, etc. sont tous formalisés par

⁷⁸ idem, page 42

Conclusion

des règlements, des politiques provenant entre autres du Secrétariat du Conseil du Trésor permettant ainsi une certaine coordination des activités à travers l'ensemble des organisations fédérales ayant le Conseil du Trésor comme employeur.

Par conséquent, il serait ainsi plus juste de classer la majorité des fonctions corporatives dans la partie que Mintzberg identifie comme étant la technostucture puisque la fonction de cette partie de l'organisation « est de rendre le travail des autres plus efficaces.⁷⁹ » Celui-ci inclus entre autres, les fonctions de standardisation reliées à la planification et au contrôle telle que la comptabilité, le budget ainsi que tout ce qui concerne la standardisation des qualifications incluant la dotation et la formation. Par contre, il faut classer certaines fonctions corporatives telles que le service immobilier et l'entretien des immeubles dans la partie du support logistique puisque ces fonctions, selon Mintzberg, apportent une fonction de support indirect à l'accomplissement de la mission et pourraient aussi bien se retrouver à l'extérieur de l'organisation, agissant de façon indépendante. D'autres auteurs parlent de structure fonctionnelle lorsqu'il s'agit de l'organisation des services, tâches « non directement liées à la mission des l'organisation. »⁸⁰ Taylor a d'ailleurs été l'un des premier à identifier cet aspect dans les organisations mettant en relief qu'il était impossible de tout connaître pour un gestionnaire et que cette « structure fonctionnelle » leur permettait de se concentrer sur les tâches stratégiques. De plus, l'organisation des tâches selon cette structure fonctionnelle permet de respecter le principe de la division du travail augmentant ainsi le rendement des employés.

Ainsi, les fonctions de services corporatifs se retrouvent donc non pas au sein du sommet hiérarchique mais plutôt au sein des deux ellipses (Mintzberg) de chaque coté de la ligne

⁷⁹ Idem, page 46

⁸⁰ BERGERON et all. *La gestion moderne, une vision globale et intégrée*, 4^e édition, Chenelière éducation, Gaétan Morin éditeur, 2004, page 252

Conclusion

hiérarchique ayant chacune des fonctions particulières. Il devient alors intéressant de se demander pourquoi, au sein de la plupart des organisations, les fonctions de services corporatifs sont pour la plupart regroupées si elles n'appartiennent pas aux mêmes parties de bases définies par Mintzberg.

Le second objectif visé par ce travail consistait à analyser les impacts de la création possible d'un dirigeant principal des finances au sein de chaque ministère selon des niveaux de classification déterminés par le Contrôleur général. L'analyse de l'organisation des postes de direction relevant directement du sous-ministre au ministère des Pêches et des Océans a permis de mieux comprendre l'impact d'un changement organisationnel amené par la création d'un poste de DPF au niveau EX-04. Ainsi, à la lumière de l'ensemble des observations et de l'analyse, il est possible de tirer certains constats sur la cotation des postes ainsi que les impacts sur tout le système de classification advenant l'implantation du DPF au niveau souhaité par le Contrôleur général.

En tout premier lieu concernant la cotation, le premier constat qui ressort clairement est qu'il est inusité de coter un poste seul sans prendre en considération la relativité intraministérielle et sans avoir comparé avec les postes repères de la norme Hay. De plus, pour les postes de niveaux EX, la relativité entre les ministères est tout aussi importante et le rôle des analystes de portefeuille en classification de l'Agence de la fonction publique permet de veiller à maintenir cette relativité dans les dossiers des postes de niveaux EX-04 et EX-05 dans lesquels ils sont impliqués selon les énoncés de la *délégation des pouvoirs de réorganisation et classification des postes du groupe de la direction*. Cependant, le pouvoir de classer une grande partie des postes de niveaux EX-01 à EX-03 est confié à

Conclusion

l'administrateur général de chaque organisation, ce qui implique que la relativité interministérielle peut être plus difficile à établir.

C'est exactement pour cette raison que le *Plan d'évaluation des postes du groupe du groupe de la direction* fournit un ensemble de postes repères permettant de valider les résultats obtenus lors des évaluations des postes. Par contre, pour certains postes recensés par cette étude, il est surprenant de constater des différences significatives par rapport non seulement à la relativité interministérielle mais aussi par rapport aux postes repères. La norme de classification pour les postes de direction est un outil souple permettant de classer l'ensemble des postes EX en étant capable de considérer des aspects particuliers relatifs à certaines fonctions, mais la norme ne doit pas être un outil permettant au ministère de classer les postes selon leur titulaire ou pour donner un certain prestige au poste.

De plus, même s'il est possible de dégager certaines tendances concernant l'organisation et la cotation des postes concernant les services corporatifs, chaque ministère a ses particularités, que ce soit au niveau du nombre d'employés, du type de travail effectué, des divers clients et il importe que la cotation des postes du groupe de la direction en tienne compte. Les particularités de chacun sont aussi importantes à respecter lors de la cotation du poste de dirigeant principal des finances.

Considérant l'implantation d'un dirigeant principal des finances au sein de chaque ministère, l'analyse du présent travail démontre que la réalisation de cette volonté politique ne pourra se faire sans risque pour le système de classification. Tout d'abord, il importe de mentionner que le but de ce travail n'était pas de remettre en question l'apropos de l'implantation d'une telle mesure mais de mesurer les conséquences sur le système de

Conclusion

classification suivant le processus d'implantation proposé. Comme mentionné précédemment, le but du système de classification est de pouvoir attribuer une valeur relative aux tâches effectuées par un employé. Toutefois, il semble inusité, voire même incohérent, de vouloir attribuer un niveau avant même d'avoir étudié la valeur des tâches effectuées selon la norme de classification pour les EX et d'avoir pris en considération la situation particulière de chaque ministère. Procéder de la sorte implique un certain déni des principes même qui sous-tendent tout le système de classification de la fonction publique. En procédant ainsi par tiers, le système de classification ne servirait qu'à entériner un niveau déjà déterminé et à essayer que la cotation puisse appuyer ce choix.

Les impacts sur l'ensemble du système de classification ne sont pas indéniables non plus car la nomination de tels postes selon les niveaux proposés risquerait d'affaiblir la relativité intra et interministérielle puisqu'il serait impossible de baser de nouvelles observations sur des décisions de classification ayant été dirigées. De plus, une baisse de la cotation de plusieurs postes de services corporatifs est envisageable si la fonction de finance est isolée dans un autre poste pouvant créer ainsi un bassin de hauts gestionnaires occupant des postes inférieurs à leur propre statut.

Par conséquent, de fortes pressions sont à prévoir sur la masse salariale des postes du groupe de la direction suite à la situation citée précédemment et aussi dû au fait de la création des nouveaux postes de dirigeants principaux des finances à des niveaux élevés. Il serait intéressant de connaître le nombre de hauts dirigeants occupant un poste de services corporatifs répondant à l'exigence principale qui est d'avoir un titre professionnel comptable et ainsi combien de nouveaux DPF il serait nécessaire d'accueillir provenant du secteur privé. De plus, en voulant protéger l'intégrité du système de gestion financière de la fonction

Conclusion

publique, il semble y avoir des risques concernant les conflits d'intérêts pouvant se produire entre les dossiers traités en ayant été précédemment employé par une firme privée et maintenant employé par le gouvernement,

En fait, il faut se demander si la considération principale n'est pas plutôt un enjeu salarial. Le but est d'attirer les gens compétents pouvant accomplir efficacement leurs fonctions. La comparabilité externe de la rémunération, selon le *Cadre des politiques de gestion de la rémunération* doit être comparable, mais non supérieure, à celle consentie pour un travail similaire sur le marché du travail.⁸¹ Le Conseil du Trésor est aussi guidé par le principe suivant voulant que la rémunération doit être abordable, compte tenu des engagements pris de fournir les services aux Canadiens, de la situation financières et de l'état de l'économie canadienne.⁸²

Donc, la question de l'impact de l'implantation d'un dirigeant principal des finances touche plusieurs principes fondamentaux de l'organisation de la fonction publique fédérale incluant le système de classification. L'intégrité du système de classification tout comme celui de la rémunération est important et il importe de considérer l'ensemble des impacts possibles avant d'entreprendre un tel changement. Le Secrétariat du Conseil du Trésor ainsi que l'Agence de la fonction publique du Canada (entre autres) sont responsables de s'assurer de l'intégrité des divers principes qui sont à la base d'une fonction publique fédérale représentative de la volonté des Canadiens et il importe que les domaines de compétence de chaque organisation soient respectés afin de favoriser l'atteinte des objectifs visés.

⁸¹ GOUVERNEMENT du Canada, *Cadre des politiques de gestion de la rémunération*- Secrétariat du Conseil du Trésor, février 2007

⁸² Idem

Conclusion

La structure des organisations n'est pas un aspect immuable et les changements sont impératifs et souhaitables afin de s'assurer de la meilleure adéquation possible entre l'environnement interne et externe de celle-ci. La composante politique influence aussi passablement cette organisation des structures internes et le défi consiste à assurer que l'évolution souhaitée répond aux valeurs et aux principes de la fonction publique fédérale.

Nous ne pouvons pas examiner sérieusement les valeurs sans être confrontés au fossé qui sépare nos aspirations de la réalité. Devant cet écart, la solution facile est de conclure que nous avons rêvé trop grand et de tourner le dos à nos valeurs. La réponse plus exigeante est de nous demander comment réduire cet écart, de raccorder le verbe et l'agir et d'approfondir nos valeurs. Ce sont elles qui nous poussent à agir, à innover. Mieux les comprendre ne peut que nous aider à poursuivre notre cheminement en tablant sur les meilleures traditions et aspirations de la fonction publique.

John C. Tait⁸³

⁸³ GOUVERNEMENT du Canada, Centre canadien de gestion, *De solides assises*, rapport du groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique, 1996, page X.

Bibliographie

BERGERON et all. *La gestion moderne, une vision globale et intégrée*, 4^e édition, Chenelière éducation, Gaétan Morin éditeur, 2004

BERGMAN, A., et ROGOT, J. *Comportement et organisation*, Uvibert Gestion, avril 1989.

Coll. *La gestion des organisations publiques*, Presses de l'Université du Québec, Québec 1998

Coll. *La gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 3^e édition ERPI

COTE, Marcel et MALO, Marie-Claire. *La gestion stratégique, Une approche fondamentale*, Gaétan Morin Éditeur, 2002

MINTZBERG, Henry, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisations, Paris, 1982

MINTZBERG, Henry, *Le pouvoir dans les organisations*, Éditions d'Organisations, 2003

MINTZBERG, Henry et BOURGEOU, Jacques. *Manager en public*, Institut d'administration publique du Canada, 2000

MERCIER, Jean. *L'administration publique, (de l'école classique au nouveau management public)*, Les Presses de l'Université Laval, 2003

PROULX, Denis (sous la direction de). *Management des organisations publiques – théories et applications*, Presses de l'Université du Québec, 2006

Publications gouvernementales :

GOUVERNEMENT. du Canada, *Introduction : La nouvelle catégorie de la gestion (sa signification pour vous)*, septembre 1980

GOUVERNEMENT du Canada, Agence de gestion des ressources humaine de la Fonction publique du Canada, *Plan d'évaluation des postes du groupe de la direction*, septembre 2005

GOUVERNEMENT du Canada, Agence de gestion des ressources humaine de la Fonction publique du Canada, *Délégation des pouvoirs de réorganisation et classification des postes du groupe de la direction*, 2006

GOUVERNEMENT du Canada, Centre canadien de gestion, *De solides assises*, rapport du groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique, 1996

Bibliographie

GOUVERNEMENT du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor, *Principes et concepts fondamentaux de l'organisation*, date de publication inconnue.

GOUVERNEMENT du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor, *Le gouvernement va de l'avant avec la réforme de la classification*, mai 2002

Lois, règlements et politiques

GOUVERNEMENT du Canada, *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière*- Bureau du contrôleur général (document pour discussion, version provisoire) mars 2007

Loi sur la gestion des finances publiques, L.R.C. 1985, ch. F-11

Sources internet

GOUVERNEMENT du Canada, *Cadre des politiques de gestion de la rémunération*- Secrétariat du Conseil du Trésor
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/compensation/pfmc-cpgr/pfmc-cpgr01_f.asp#Toc165343455 février 2007

GOUVERNEMENT du Canada, *Organisation du SCT*- Bureau du contrôleur général
http://www.tbs-sct.gc.ca/organisation/ocg-bcg_f.asp juillet 2006

GOUVERNEMENT du Canada, *Rapport sur le rattachement des populations*,
http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/pas-srp/overview-aperçu_f.asp avril 2007

GOUVERNEMENT du Canada, Outil de requête du SIPC, Système d'information sur les postes et la classification, http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/classification/pcis-sipc/index_f.asp avril 2007

GOUVERNEMENT du Canada, Définition des groupes professionnels,
http://publiservice.psagency-agencefp.gc.ca/Classification/OrgGroupStruct/ogd_f.asp#d01 juin 2007

GOUVERNEMENT du Canada, *Agence de la fonction publique du Canada*,
http://intranet.psagency-agencefp.gc.ca/menu_f.asp

Documentation interne

GOUVERNEMENT du Canada, *Preliminary draft—For internal discussion only—Chief Financial Officer (CFO) Model, Keys Element*- Bureau du contrôleur général, mars 2007

Annexes

ANNEXE 1 Administration publique centrale

Organismes pour lesquels le Conseil du Trésor est l'employeur :

- Ministères figurant à l'annexe I de la Loi sur la gestion des finances publiques.
- Autres secteurs de l'administration publique fédéral figurant à l'annexe IV de la Loi sur la gestion des finances publiques

***** Les postes ombragés ne sont pas étudiés *****

			FAA/LGFP		Number of Empls.
			HR Universe	Fin. Adm. Purposes	
Atlantic Canada Opportunities Agency	ACO	ACO	4	1.1	668
Canada Industrial Relations Board	CLR	MTL	4	1.1	91
Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal	APT	MTL	4	1.1	9
Department of Agriculture and Agri-Food	AGR	AGR	1	1	6852
<u>Canadian Grain Commission</u>	CGC	AGR	4	1.1	656
<u>National Farm Products Council</u>	FPN	AGR	4	1.1	10
<u>Prairie Farm Rehabilitation Administration</u>	REA	AGR	4	4	
Department of Canadian Heritage	PCH	PCH	1	1	2110
<u>Canadian Radio-television and Telecommunications Commission</u>	RTC	PCH	4	1.1	404
<u>Office of the Co-ordinator Status of Women</u>	CSW	PCH	4	1.1	99
<u>Library and Archives of Canada</u>	BAL	PCH	4	1.1	1109
<u>Public Service Commission</u>	PSC	PCH	4	1.1	930
<u>Public Service Staffing Tribunal</u>	TSD	PCH	4	1.1	9
<u>Registry of the Public Servants Disclosure Protection Tribunal</u>	PRT	PCH	4	1.1	
<u>Public Service Labour Relations Board</u>	RLT	PCH	5	1.1	77
<u>National Film Board</u>	NFB	PCH	5	1.1	434
<u>Office of the Co-ordinator Status of Women</u>	CSW	PCH	5	1.1	99
Department of Citizenship and Immigration	IMC	IMC	1	1	3756
<u>Immigration and Refugee Board</u>	IRB	IMC	4	1.1	817
Canadian International Development Agency	IDA	ICM	4	1.1	1638

Annexes

Department of Finance	FIN	FIN	1	1	966
<u>Canadian International Trade Tribunal</u>	BCO	FIN	4	1.1	75
<u>Financial Consumer Agency of Canada</u>	FNA	FIN	5	1.1	37
<u>Office of the Superintendent of Financial Institutions</u>	SIF	FIN	5	1.1	439
<u>Office of the Auditor General of Canada</u>	AUD	FIN	5	1.1	660
<u>Financial Transactions and Reports Analysis Centre of Canada</u>	CFC	FIN	5	1.1	239
Department of Fisheries and Oceans	DFO	DFO	1	1	10323
Department of Foreign Affairs and International Trade	EXT	EXT	1	1	4109
<u>NAFTA Secretariat - Canadian Section</u>	CST	EXT	4	1.1	8
International Joint Commission	IJC	EXT	4	4	30
Department of Health	SHC	SHC	1	1	8707
<u>Public Health Agency of Canada</u>	AHS	SHC	4	1.1	1826
<u>Hazardous Materials Information Review Commission</u>	MHI	SHC	4	1.1	26
<u>Patented Medicine Prices Review Board</u>	PXR	SHC	4	1.1	37
<u>Assisted Human Reproduction Agency of Canada</u>	RAP	SHC	4	1.1	
Department of Human Resources and Social Development	CSD	CSD	1	1	12203
Department of Indian Affairs and Northern Development	IAN	IAN	1	1	3865
<u>Office of Indian Residential Schools Resolution of Canada</u>	IRA	IAN	4	1.1	251
Department of Industry	DUS	DUS	1	1	5492
<u>Canadian Space Agency</u>	CSA	DUS	4	1.1	588
<u>Copyright Board</u>	COP	DUS	4	1.1	9
<u>Office of the Superintendent of Bankruptcy</u>	OSB	DUS	4	4	
<u>Registry of the Competition Tribunal</u>	RCT	DUS	4	1.1	14
<u>Statistics Canada</u>	STC	DUS	4	1.1	6233
Department of Justice	JUS	JUS	1	1	4798
<u>Canadian Human Rights Commission</u>	HRC	JUS	4	1.1	187
<u>Canadian Human Rights Tribunal</u>	PTP	JUS	4	1.1	20

Annexes

<u>Courts Administration Service</u>	CAJ	JUS	4	1.1	578
<u>Law Commission of Canada</u>	CLD	JUS	4	2/4	10
<u>Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs</u>	FJA	JUS	4	1.1	59
<u>Office of the Registrar of the Supreme Court of Canada</u>	SUC	JUS	4	1.1	184
<u>Offices of the Information and Privacy Commissioners</u>	IPC	JUS	4	1.1	133
<u>Office of the Co-ordinator Status of Women</u>	FJA	JUS	4	1.1/4	49
<u>Department of National Defence</u>					
<u>Canadian Forces Grievance Board</u>	FCG	DND	4	1.1	40
<u>Military Police Complaints Commission</u>	CPM	DND	4	1.1	11
<u>Office of the Communications Security Establishment Commissioner</u>	SRT	DND	1.1	1.1	
<u>Department of Natural Resources</u>					
<u>Energy Supplies Allocation Board</u>	ESR	RSN	4	4	
<u>Northern Pipeline Agency</u>	NPA	RSN	5	1.1	
<u>National Energy Board</u>	ENR	RSN	5	1.1	313
<u>Department of Public Safety and Emergency Preparedness</u>					
<u>Correctional Service of Canada</u>	PEN	PSP	4	1.1	14672
<u>National Parole Board</u>	NPB	PSP	4	1.1	352
<u>Royal Canadian Mounted Police (Civilian Staff)</u>	RCM	PSP	4	1.1/4	5613
<u>Royal Canadian Mounted Police External Review Committee</u>	REC	PSP	4	1.1	3
<u>Royal Canadian Mounted Police Public Complaints Commission</u>	RPP	PSP	4	1.1	25
<u>Office of the Correctional Investigator</u>	OCI	PSP	5	1.1	
<u>Canadian Security Intelligence Service</u>	CSI	PSP	5	1.1	
<u>Department of Public Works and Government Services</u>					
<u>Department of the Environment</u>					
<u>Canada Emission Reduction Incentives Agency</u>	RED	DOE	4	2/4	
<u>Canadian Environmental Assessment Agency</u>	EAA	DOE	4	1.1	129
<u>Department of Transport</u>					
	MOT	MOT	1	1	4760

Annexes

<u>Canadian Transportation Agency</u>	ATN	MOT	4	1.1	235
<u>Office of Infrastructure of Canada</u>	INF	MOT	4	1.1	152
<u>Transportation Appeal Tribunal of Canada</u>	TAT	MOT	4	1.1	7
Department of Veterans Affairs					
<u>Office of the Director of Soldier Settlement</u>	SST	DVA	4	4	
<u>Office of the Director of Veterans' Land Act</u>	DVL	DVA	4	4	
<u>Veterans Review and Appeal Board</u>	AVC	DVA	4	4	
Department of Western Economic Diversification					
<u>Department of Western Economic Diversification</u>	WCO	WCO	1	1	372
Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec					
<u>Office of the Chief Electoral Officer</u>	CEO	LGD	4	1.1	364
Privy Council Office					
<u>Office of the Governor General's Secretary</u>	GGs	OPM	4	1.1	162
<u>Public Appointments Commission</u>	PCM	OPM	4	1.1	
<u>Security Intelligence Review Committee</u>	SIR	OPM			
<u>Canadian Intergovernmental Conference Secretariat</u>	CIC	PCO	4	1.1	23
<u>Office of the Commissioner of Official Languages</u>	COL	PCO	4	1.1	136
<u>Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board</u>	TSB	PCO	4	2/4	215
Treasury Board (Secretariat)					
<u>Canada School of Public Service</u>	CES	TBD	4	2/4	621
<u>Office of the Commissioner of Lobbying</u>	LOB	TBD	4	1.1	
<u>Office of the Public Sector Integrity Commissioner</u>	INT	TBD	4	1.1	
<u>Public Service Human Resources Management Agency of Canada</u>	HRH	TBD	4	1.1	492

ANNEXE 2 Tiers proposés par le bureau du Contrôleur général

Séparation des ministères en date du 26 août 2006 (certains changements peuvent être survenus)

**DEPARTMENTS/AGENCIES BY TIER FOR CFO MODEL
PROPOSED LIST**

Tier 1: (24/103)

Canada Revenue Agency
Health
Human Resources & Skills Development
Indian and Northern Affairs
National Defence
RCMP
Service Canada
Public Works and Government Services
Foreign Affairs and International Trade
Agriculture
Transport
Correctional Services
Fisheries and Oceans
Natural Resources
Heritage
Industry
Canadian Border Services Agency
Citizenship and Immigration
Justice
Environment
CIDA
Finance
Treasury Board
Veterans Affairs

**DEPARTMENTS/AGENCIES BY TIER FOR CFO MODEL
PROPOSED LIST**

Tier 2: (19/103)

Statistics Canada
National Research Council
Canadian Food Inspection Agency
Parks Canada
Public Health Agency of Canada
Public Safety and Emergency Preparedness
Atlantic Canada Opportunities
Canadian Space Agency
Canadian Security Intelligence Services
Privy Council
Immigration and Refugee Board
Public Service Commission
Canada School of Public Service
Public Service Human Resources Management Agency
Library and Archives of Canada
Infrastructure Canada
National Sciences and Engineering Research Council
Canadian Institute of Health Research
Social Sciences and Humanities Research Council

**DEPARTMENTS/AGENCIES BY TIER FOR CFO MODEL
PROPOSED LIST**

Tier 3: (64/103)

Office of Indian Residential Schools Resolution
Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec
Western Economic Diversification
Commissioner for Federal Judicial Affairs
House of Commons
Canada Industrial Relations Board
Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal
Canadian Environmental Assessment Agency
Canadian Firearms Centre
Canadian Forces Grievance Board
Canadian Grain Commission
Canadian Human Rights Commission
Canadian Human Rights Tribunal
Canadian Intergovernmental Conference Secretariat
Canadian International Trade Tribunal
Canadian Radio-television and Telecommunications Commission
Canadian Transportation Agency
Copyright Board
Courts Administration Service
Federal Provincial Relations Office
Financial Consumer Agency of Canada
Financial Transactions and Reports Analysis Centre of Canada
Hazardous Materials Information Review Commission
Military Police Complaints Commission
NAFTA Secretariat
National Energy Board
National Farm Products Council
National Film Board
National Parole Board
Northern Pipeline Agency
Office of the Auditor General
Office of the Chief Electoral Officer
Office of the Commissioner of Official Languages
Office of the Communications Security Establishment Commissioner
Office of the Co-ordinator, Status of Women
Office of the Correctional Investigator for Canada
Office of the Governor General's Secretary
Office of the Grain Transportation Agency Administrator
Office of the Registrar of Lobbyists
Office of the Superintendent of Financial Institutions
Offices of the Information and Privacy Commissioners of Canada

Tier 3 (continued)

Patented Medicine Prices Review Board

Public Service Staffing Tribunal
Public Service labour Relations Board
Registrar of the Supreme Court of Canada
Registry of the Competition Tribunal
RCMP External Review Committee
RCMP Public Complaints Commission
Security Intelligence Review Committee
Transportation Appeal Tribunal of Canada
Senate
Library of Parliament
Office of the Senate Ethics Officer
Office of the Ethics Commissioner
Assisted Human Reproduction Agency of Canada
Canada Emission Reduction Incentives Agency
Canada Employment Insurance Commission
Canadian Centre for Occupational Health and Safety
Canadian Nuclear Safety Commission
Canadian Polar Commission
Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board
Law Commission of Canada
The National Battlefields Commission
National Round Table on the Environment and the Economy

ANNEXE 3: Tableau des postes avec des fonctions de finances

