

**Affaires indiennes et du Nord Canada**

**Rapport de vérification interne  
Vérification des nominations non annoncées, occasionnelles  
et intérimaires**

**Direction générale des services de vérification et d'assurance**

**Projet n° 08/47  
Le 26 février 2009**

## Table des matières

<b>Sommaire</b> .....	<b>iii</b>
<b>1.0 Énoncé de conformité</b> .....	<b>6</b>
<b>2.0 Introduction</b> .....	<b>6</b>
<b>3.0 Objectif et étendue</b> .....	<b>7</b>
<b>4.0 Approche et méthodologie</b> .....	<b>7</b>
<b>5.0 Observations, constatations et recommandations</b> .....	<b>9</b>
5.1 Gouvernance en matière de ressources humaines (RH) .....	9
5.2 Cadre de nomination.....	9
5.2.1 <i>Lignes directrices en matière de nomination</i> .....	10
5.2.2 <i>Délégation</i> .....	11
5.2.3 <i>Responsabilisation</i> .....	12
5.3 Nominations .....	14
5.3.1 <i>Nominations non annoncées et pour une période indéterminée</i> .....	14
5.3.2 <i>Nominations intérimaires de plus de quatre mois</i> .....	16
5.3.3 <i>Nominations à un poste occasionnel</i> .....	17
5.4 Rémunération .....	18
<b>6.0 Recommandations</b> .....	<b>19</b>
<b>7.0 Plan d'action de la gestion</b> .....	<b>21</b>
<b>Annexe A – Critères de vérification</b> .....	<b>26</b>

## Sommaire

### Contexte

La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)*, entrée en vigueur le 31 décembre 2005, présente le cadre législatif régissant les nominations internes et externes à la fonction publique. La Commission de la fonction publique (CFP) a sous-délégué son pouvoir de nomination au sous-ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien (AINC), au moyen de l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN), lequel énonce la façon dont le sous-ministre sera tenu responsable de l'exercice de ce pouvoir.

Le renouvellement de la fonction publique exige que les organisations repensent leurs processus et pratiques de recrutement, de perfectionnement et de maintien en fonction de l'effectif, à court et à long termes, et tirent un meilleur parti des assouplissements prévus par la *Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP)*. Il faut donc chercher de nouveaux moyens de recruter, de perfectionner, de conserver et de stimuler les employés, ainsi que d'optimiser le talent et les compétences des personnes faisant déjà partie du personnel.

Le Ministère, tout comme l'ensemble de la fonction publique, fait face à une grave pénurie de personnel. Son engagement envers une stratégie d'emploi 50 pour cent autochtone ne facilite pas les choses.

La CFP a élaboré un cadre de nomination qui sert de guide aux administrateurs généraux désirant créer leurs propres systèmes de dotation – qui sont adaptés à leurs besoins et qui respectent les exigences législatives et les valeurs fondamentales. Il compte trois composantes : les lignes directrices en matière de nomination, la délégation et la responsabilisation. Nous nous en sommes servis pour exposer les résultats de notre vérification.

### Objectifs et étendue

La vérification a pour objectif d'assurer la pertinence et l'efficacité des contrôles ministériels exercés sur l'administration de la dotation et de la rémunération, en ce qui concerne les nominations non annoncées, occasionnelles et intérimaires, y compris la surveillance de la conformité aux politiques et aux procédures pertinentes.

La vérification a porté sur un échantillon de nominations non annoncées pour une période indéterminée, ainsi que de nominations occasionnelles ou intérimaires pour une durée de plus de quatre mois, dans trois régions et trois secteurs. La vérification couvrait la période du 1<sup>er</sup> avril 2007 au 31 mars 2008.

### Conclusions

La Direction générale des services des ressources humaines et du milieu de travail (DGSRHMT) doit surveiller davantage les activités de dotation exercées dans les régions et les secteurs, pour assurer leur conformité aux politiques et aux lois,

supprimer les lacunes en matière de contrôle et déterminer des occasions de tirer parti de pratiques exemplaires.

Il faut modifier davantage le cadre stratégique en matière de RH et le cadre de surveillance des RH pour s'assurer que l'on respecte les principes d'équité, de transparence, d'accès et de représentativité, et veiller à ce que les gestionnaires soient tenus responsables dans l'exercice de leurs pouvoirs délégués de dotation. Nous avons noté des cas où des gestionnaires ont autorisé des interventions de dotation sans passer par les formalités habituelles et cet écart était passé inaperçu dans le traitement de la rémunération. La vérification a aussi décelé un très grand nombre de situations où des employés ont commencé à travailler et à recevoir leur paye avant la signature de leur lettre d'offre.

Il faut améliorer la qualité de l'information sur la dotation pour assurer l'intégrité des données figurant dans le SIGRH (système d'information sur la gestion des ressources humaines) (PeopleSoft) ainsi que l'exactitude des renseignements contenus dans les tableaux de bord des RH, surtout les données sur la représentativité des Autochtones.

Pendant la vérification, la DGSRHMT, appuyée par les directeurs régionaux des RH, a entrepris plusieurs initiatives pour réagir à ces constatations : p. ex., la mise en œuvre de la dotation accélérée et l'établissement de l'Unité de dotation collective, pour s'assurer que les gestionnaires ministériels bénéficient d'un soutien suffisant pour s'acquitter de leurs responsabilités en matière de dotation.

## **Recommandations**

Le rapport de vérification contient plusieurs recommandations destinées à répondre à ces constatations. Le directeur général de la DGSRHMT devrait procéder comme suit.

1. Simultanément avec le sous-ministre adjoint (SMA) des Opérations régionales et celui de l'Organisation des affaires du Nord, analyser les rapports hiérarchiques et les niveaux de ressources disponibles pour les fonctions régionales des RH, et mettre au point une stratégie pour satisfaire aux normes minimales de service en matière de dotation.
2. Examiner la responsabilisation de la DGSRHMT par rapport aux opérations régionales des RH pour mieux comprendre si les modèles régionaux actuels de prestation de services et de responsabilisation sont efficaces et font l'objet d'une supervision et d'une surveillance appropriées.
3. Étendre le cadre stratégique en matière de RH pour y inclure des lignes directrices sur le recours aux nominations intérimaires pour une période de plus de quatre mois et aux nominations occasionnelles afin d'assurer une sélection équitable et transparente.
4. Examiner et officialiser le cadre de surveillance des RH pour que les gestionnaires du Ministère aient l'assurance que les gestionnaires et les professionnels des RH de tout le Ministère se conforment aux exigences législatives et à celles des politiques portant sur tous les aspects de la gestion des RH, et que les valeurs directrices sont respectées.

5. Améliorer l'uniformité et la diffusion des lignes directrices et outils en matière de RH dans tout le Ministère, tout en tirant le meilleur parti des pratiques exemplaires mises au point, tant dans les régions qu'à la DGSRHMT, et en réduisant la redondance (p. ex., multiples sites intranet sur les RH, double emploi parmi les outils et normes de service irrégulières).
6. Fournir une formation et un encadrement uniformes aux gestionnaires non délégués et au personnel administratif dans tout le Ministère qui participent activement aux processus de dotation.
7. Élaborer un solide plan d'action, assorti de rôles et responsabilités spécifiques pour la DGSRHMT, le personnel régional des RH et les responsables de la gestion et de la technologie de l'information (GI/TI), pour assurer l'intégrité des données au sein de PeopleSoft avant d'appliquer l'interface de paye de TPSGC.

## 1.0 Énoncé de conformité

Nous avons vérifié les nominations non annoncées, occasionnelles et intérimaires, afin d'assurer la pertinence et l'efficacité des contrôles ministériels exercés sur l'administration de la dotation et de la rémunération, y compris la surveillance de la conformité aux politiques et aux procédures pertinentes.

La vérification interne a eu lieu conformément aux exigences de la Politique de vérification interne du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), ainsi qu'aux International Standards for the Professional Practice of Internal Audit (normes sur l'exercice professionnel de la vérification interne) de l'Institute of Internal Auditors (IIA). Elle s'est inspirée des critères inhérents à la politique de dotation en vigueur au Ministère et dans l'ensemble de la fonction publique. Ils sont énumérés à l'annexe A.

En qualité de dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation, j'estime que notre vérification donne une assurance raisonnable quant à l'exactitude des conclusions tirées et exposées dans le présent rapport. Ces dernières se fondent sur une comparaison entre les situations existantes au moment de la vérification et les critères de vérification. Il faut noter que les conclusions s'appliquent seulement aux régions et aux secteurs examinés.

## 2.0 Introduction

AINC fonctionne dans un milieu complexe et stimulant, où prédominent les changements socioéconomiques, légaux et politiques, et il doit s'adapter et répondre rapidement à des priorités et des besoins changeants. Pour gérer et exécuter avec succès le travail nécessaire, il semble qu'il faille se doter d'un effectif aux compétences multiples : prestation de services, élaboration de politiques et mise en œuvre de programmes.

Il existe dans l'Ouest et le Nord des marchés du travail hautement concurrentiels pour des personnes compétentes et expérimentées, tant Autochtones que non-Autochtones, et AINC fait concurrence à d'autres ministères et au secteur privé pour se procurer les talents nécessaires. Tout comme l'ensemble de la fonction publique, le Ministère fait face à de graves pénuries de personnel dans certaines disciplines, à la fois dans la région de la capitale nationale (RCN) et dans bon nombre de ses bureaux régionaux.

Le renouvellement de la fonction publique exige que les organisations repensent leurs processus et pratiques de recrutement, de perfectionnement et de maintien en fonction de l'effectif, à court et à long termes, et tirent un meilleur parti des assouplissements prévus par la *Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP)*. Il faut donc chercher de nouveaux moyens de recruter, de perfectionner, de conserver et de stimuler les employés, ainsi que d'optimiser le talent et les compétences des personnes faisant déjà partie du personnel.

Au sein du Ministère, l'Initiative du sous-ministre sur la main-d'œuvre autochtone a entraîné l'établissement de stratégies particulières dans quatre domaines, afin d'accroître le nombre d'Autochtones travaillant à tous les échelons d'AINC, d'améliorer leurs perspectives de carrière et de favoriser leur recrutement, leur avancement et leur maintien en poste. Dans une lettre d'entente avec l'Assemblée des chefs du Manitoba

en 1996, AINC s'est engagé à appliquer une stratégie d'emploi 50 pour cent autochtone.

La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)*, entrée en vigueur le 31 décembre 2005, présente le cadre législatif nécessaire pour effectuer des nominations internes et externes à la fonction publique. La CFP a subdélégué son pouvoir de nomination au sous-ministre d'AINC, au moyen de l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN), lequel énonce la façon dont le sous-ministre sera tenu responsable de l'exercice de ce pouvoir. Au moment de la vérification, la CFP effectuait une enquête sur les activités de dotation d'AINC. Les résultats de cette démarche n'ont pas encore été diffusés.

### **3.0 Objectif et étendue**

La vérification a pour objectif d'assurer la pertinence et l'efficacité des contrôles ministériels exercés sur l'administration de la dotation et de la rémunération, en ce qui concerne les nominations non annoncées, occasionnelles et intérimaires, y compris la surveillance de la conformité aux politiques et aux procédures pertinentes.

La vérification a porté sur un échantillon de nominations non annoncées pour une période indéterminée, ainsi que de nominations occasionnelles ou intérimaires pour une durée de plus de quatre mois, dans trois régions et trois secteurs. La vérification couvrait la période du 1<sup>er</sup> avril 2007 au 31 mars 2008.

### **4.0 Approche et méthodologie**

La Direction générale des services de vérification et d'assurance (DGSVA) d'AINC a adopté les International Standards for the Professional Practice of Internal Audit (normes sur l'exercice professionnel de la vérification interne) de l'Institute of Internal Auditors (IIA) et s'efforce de s'y conformer dans l'exécution de ses responsabilités de vérification interne.

L'approche adoptée pour la vérification comprenait l'établissement de critères ayant servi à produire des observations, des évaluations et des conclusions. Ces critères, énumérés à l'annexe A, provenaient des cadres de la fonction publique et des cadres de la politique ministérielle de dotation. L'étendue de la vérification comprenait : le Secteur des traités et du gouvernement autochtone (TGA), celui du dirigeant principal des finances (DPF), l'ancien Secteur des services fonciers et fiduciaires (SFF), ainsi que les régions de la Colombie-Britannique (C.-B.), des Territoires du Nord-Ouest (T.N.-O.) et de la Saskatchewan. Des travaux sur le terrain ont eu lieu entre mai et octobre 2008.

Voici les principales techniques de vérification employées pour l'occasion :

- entrevues avec des gestionnaires et d'autres employés de la DGSRHMT, des directeurs régionaux des RH et des membres de leur personnel, ainsi que des gestionnaires délégataires et non délégataires de chacun des secteurs et directions générales visés par la vérification;

- examen du cadre stratégique d'AINC;
- examen et analyse des données obtenues auprès du SIGRH du Ministère, PeopleSoft;
- test d'un échantillon discrétionnaire de 249 nominations non annoncées, occasionnelles et intérimaires, pour évaluer la conformité aux exigences de la politique de dotation et de rémunération, ainsi que la pertinence de la documentation sur la dotation en RH et des dossiers sur la paye;
- dans le cas d'actions multiples ou répétitives (p. ex., nominations occasionnelles et pour une période déterminée à répétition donnant parfois lieu à une nomination pour une période indéterminée, et nominations intérimaires à court terme durant plus de quatre mois), toutes les transactions de dotation relatives à un même employé ont été examinées.

L'équipe de vérification a tenu des réunions de départ à chaque bureau régional des RH pour discuter des observations préliminaires. En septembre 2008, on a présenté un exposé aux directeurs régionaux des RH pour discuter des observations et constatations préliminaires.

*Échantillon  
Nominations non annoncées, occasionnelles et intérimaires  
durant plus de quatre mois  
Du 1<sup>er</sup> avril 2007 au 31 mars 2008*

	Total pour le Min.	Échantillon						Total	% atteint
		C.-B.	T.N.-O.	Sask.	TGA	DPF	SFF		
Nominations intérimaires (plus de quatre mois)	609	34	5	10	17	10	27	103	17 %
Nominations occasionnelles	346	24	15	2	11	21	20	93	27 %
Nominations non annoncées de non-Autochtones	203	10	3	3	4	4	7	31	15 %
Nominations non annoncées d'Autochtones	106	4	4	1	3	3	7	22	21 %
	<b>1 264</b>	<b>72</b>	<b>27</b>	<b>16</b>	<b>35</b>	<b>38</b>	<b>61</b>	<b>249</b>	<b>20 %</b>

## **5.0 Observations, constatations et recommandations**

### **5.1 Gouvernance en matière de ressources humaines (RH)**

*La vérification a révélé des indices donnant lieu à des préoccupations plus générales au sujet des modèles de prestation et de responsabilisation actuellement utilisés dans les régions et à l'administration centrale, dont il y a lieu de se demander s'ils permettent d'assurer un contrôle adéquat tout en respectant les normes de service minimales.*

Les services de RH sont présentés au moyen d'un modèle décentralisé où la DGSRHMT aide les gestionnaires dans la RCN et où les dix fonctions régionales de RH appuient leurs bureaux respectifs. Les directeurs régionaux des RH relèvent de leurs directeurs généraux régionaux respectifs tout en ayant une responsabilité fonctionnelle envers la DGSRHMT. En fin de compte, la gestion des ressources humaines relève de la responsabilité des gestionnaires ministériels, qui doivent en rendre compte. Les conseillers en RH aident les gestionnaires ministériels à s'acquitter de ce rôle en leur donnant des conseils et un encadrement.

Les résultats de notre vérification, ainsi que les conclusions de plusieurs examens des pratiques de gestion, effectués entre 2007 et 2008, ont révélé que le renouvellement des services de RH varie considérablement selon la taille et les besoins des régions. En effet, la DGSRHMT et les fonctions régionales des RH répondent proactivement aux besoins des gestionnaires. La DGSRHMT a entrepris plusieurs initiatives pour simplifier le processus de dotation et améliorer les normes de prestation de services. La dotation accélérée et l'Unité de dotation collective en sont deux exemples.

La dotation accélérée est un processus électronique sur le Web utilisé pour certains types d'intervention de dotation, y compris les suivants : nomination intérimaire durant moins de quatre mois, emploi occasionnel, mutation non annoncée et prolongation d'une période déterminée. La dotation accélérée s'applique graduellement dans la RCN et les régions.

On a créé dans la RCN une Unité de dotation collective assortie d'une équipe de responsables des RH spécialisés dans l'établissement de répertoires à grande échelle, avec l'aide de gestionnaires compétents. Les RH ont aussi installé certains de leurs conseillers et adjoints dans les mêmes locaux que des gestionnaires pour améliorer les services offerts à ces derniers.

Un examen de tous les sites Web régionaux des RH a révélé que, même s'il existe des normes de service en dotation, elles n'ont pas été mises à jour depuis 2004. Nous avons découvert que seuls les responsables de deux régions affichaient les normes sur leurs sites Web des RH. Des normes de service ont récemment été établies pour chaque type d'intervention de dotation visé par la dotation accélérée.

### **5.2 Cadre de nomination**

La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)* autorise la CFP à procéder à des nominations à destination et au sein de la fonction publique. Elle prévoit aussi la délégation de pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux.

La CFP a élaboré un cadre de nomination qui sert de guide aux administrateurs généraux désirant créer leurs propres systèmes de dotation – qui sont adaptés à leurs besoins et qui respectent les exigences législatives et les valeurs fondamentales. Il compte trois composantes :

- Lignes directrices en matière de nomination;
- Délégation;
- Responsabilisation.

Voici les détails de notre vérification par rapport à chacune des composantes du cadre.

#### *5.2.1 Lignes directrices en matière de nomination*

*Des progrès satisfaisants ont été accomplis dans l'élaboration de la politique cadre des RH, mais la vérification a attiré l'attention sur le besoin de lignes directrices pour l'utilisation des nominations intérimaires de plus de quatre mois.*

*Autant les gestionnaires délégataires que les non délégataires ont indiqué le besoin de lignes directrices et d'outils additionnels pour les guider dans le processus de dotation.*

*En l'absence d'une stratégie de communication à l'échelle du Ministère et d'un point central d'accès à la politique et à une orientation en matière de ressources humaines, les régions ont élaboré leurs propres sites intranet de RH.*

En application de la *LEFP*, la CFP a élaboré une politique générale sur la façon d'effectuer et de révoquer des nominations et de prendre des mesures correctives. L'Agence de la fonction publique du Canada (AFPC) a aussi établi plusieurs politiques, y compris sur l'emploi occasionnel et l'emploi pour une période déterminée. Les administrateurs généraux, s'ils le désirent, peuvent instaurer des processus et des programmes de nomination adaptés à leurs propres besoins organisationnels. En les choisissant, ils doivent établir des politiques et des procédures respectant les valeurs d'équité, d'accès, de transparence et de représentativité, et s'assurer que l'on se soumet aux exigences des organismes centraux même en recourant à des fournisseurs de services.

AINC a fait des progrès satisfaisants dans l'établissement d'un cadre stratégique en matière de ressources humaines et a mis au point plusieurs politiques et lignes directrices en dotation, accessibles sur les sites Web de l'AC et des régions. Les politiques sont généralement à jour, et les plans destinés à examiner et à mettre à jour l'ensemble de politiques (pour favoriser le recrutement, le perfectionnement, le maintien en poste et la nécessité de s'occuper de la dotation autochtone) font déjà partie des points de suivi dans la Stratégie de gestion des RH 2008-2009. Toutefois, les résultats de notre vérification ont révélé des préoccupations quant à l'usage de nominations intérimaires durant plus de quatre mois (voir la section 5.3.3) et à la nécessité d'élaborer des lignes directrices exposant les rôles et les responsabilités.

Les entrevues avec de nombreux gestionnaires ont révélé que, même s'ils connaissaient les politiques régissant la dotation, ils aimeraient disposer de lignes directrices et d'outils plus concis exposant les options disponibles pour les guider à travers les processus de dotation. Nous avons découvert que les responsables des RH dans la région de la Colombie-Britannique avaient mis au point plusieurs outils pouvant être utiles à d'autres gestionnaires ministériels ainsi qu'aux conseillers et employés en RH.

Nous avons noté de la redondance et une certaine incohérence dans les approches adoptées pour transmettre des politiques et des conseils en RH aux gestionnaires. Une recherche électronique de renseignements sur la politique des RH peut se révéler difficile, car chaque bureau régional, tout comme la DGSRHMT, possède son propre site intranet sur les RH. Le contenu de chaque site varie et il arrive souvent que des documents importants fassent double emploi ou que des hyperliens renvoyant aux politiques d'organismes centraux soient hors d'usage.

### 5.2.2 Délégation

*Dans l'échantillon de 249 mesures de dotation, 18 lettres d'offres (soit 7 %) avaient été autorisées par des gestionnaires qui n'avaient pas un pouvoir sous-délégué valide en matière de RH. Ces violations de politique ont eu lieu dans toutes les régions et les secteurs sous examen, sauf dans la région de la C.-B.*

Un certain nombre de pouvoirs sont en place pour préciser le pouvoir de nomination du Ministère, dont :

- l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN), qui précise les pouvoirs de nomination et les pouvoirs connexes qui sont délégués au sous-ministre, les pouvoirs qu'il peut subdéléguer, les conditions liées à la délégation et la façon dont il doit en rendre compte;
- les pouvoirs en matière de ressources humaines d'AINC : un document de politique qui précise la subdélégation des pouvoirs de dotation ministériels (on y précise que l'on ne peut subdéléguer ces pouvoirs qu'à un employé de niveau 4 ou plus, que cette personne doit avoir des subordonnés directs et doit avoir le pouvoir de signer des documents financiers (article 34 de la *LGFP*);
- la politique d'AINC en matière de subdélégation des pouvoirs de dotation, qui précise les critères que doit remplir un gestionnaire pour se voir subdéléguer des pouvoirs de dotation (dont la formation obligatoire et la validation des connaissances).

De façon générale, nous avons observé que les pouvoirs actuels d'AINC en matière de ressources humaines sont appropriés lorsque le nombre de subordonnés directs est peu élevé. Par contre, les entrevues menées auprès de gestionnaires subdélégués et non délégués révèlent que bon nombre de gestionnaires subdélégués délèguent une bonne partie de leurs responsabilités liées au processus de dotation à des gestionnaires à qui les pouvoirs n'ont pas été délégués. Les gestionnaires

subdélégués ont le pouvoir de nommer les candidats et la responsabilité de signer les lettres d'offre d'emploi aux candidats retenus.

Les entrevues menées avec une sélection de gestionnaires non délégués révèlent que ceux-ci n'ont pas suivi la formation en dotation et, par conséquent, ils se reposent davantage sur le conseiller en ressources humaines et, jusqu'à un certain point, sur le soutien administratif du secteur ou de la direction pour les guider tout au long du processus.

Les résultats de notre examen de 249 mesures de dotation révèlent que 12 gestionnaires qui n'avaient pas de pouvoirs subdélégués en matière de ressources humaines ont signé un total de 18 lettres d'offre d'emploi sans avoir le pouvoir requis. Nous avons découvert que certains des gestionnaires interrogés pensaient qu'ils possédaient des pouvoirs subdélégués en matière de ressources humaines, étant donné qu'ils étaient délégués en vertu de la *LGFP* et qu'ils avaient déjà suivi certaines formations sur la dotation. Les conseillers en ressources humaines sont chargés de s'assurer que les gestionnaires ont obtenu les pouvoirs nécessaires avant d'autoriser des nominations.

Lors de la vérification sur le terrain, aucun des trois bureaux régionaux visités n'a été en mesure de fournir aux vérificateurs une liste complète des gestionnaires subdélégués. Depuis ce temps, la Direction du ressourcement ministériel de la DGSRHMT conserve une copie de toutes les lettres de délégation dûment signées. Durant la vérification, nous avons trouvé 17 lettres de délégation approuvées par le sous-ministre, mais non signées par le gestionnaire concerné.

### 5.2.3 Responsabilisation

*Il faut élaborer un cadre de surveillance et améliorer la qualité des données et la rapidité de leur inclusion dans les systèmes d'information sur la dotation en personnel.*

Le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) constitue l'un des nombreux mécanismes sur lesquels s'appuie la politique de responsabilisation élaborée par la CFP en vue de rendre les administrateurs généraux responsables de l'exercice des pouvoirs qui leur sont délégués. Le CRGD précise les domaines clés visant à obtenir un système de nomination caractérisé par une saine gestion, à accroître la souplesse et l'efficacité du processus de dotation et à renforcer le respect des valeurs de nomination à cet égard. Il précise les attentes concernant :

- Élément 1 – Délégation de la dotation aux administrateurs généraux : Les administrateurs généraux doivent mettre en œuvre l'infrastructure et les pratiques nécessaires au sein de leur organisation afin de favoriser la gestion efficace des pouvoirs délégués, conformément au cadre de nomination de la CFP.
- Élément 2 – Planification des ressources humaines et intégration de celle-ci à la planification des activités : Les administrateurs généraux doivent s'assurer que les décisions de dotation prises dans leur organisation respectives sont

stratégiques et respectent les exigences actuelles et futures en matière de RH en vue d'atteindre les objectifs opérationnels.

- Élément 3 – Systèmes organisationnels de soutien aux ressources humaines : Les administrateurs généraux doivent s'assurer que leur organisation a accès à un nombre raisonnable de conseillers en ressources humaines possédant l'expertise appropriée en matière de dotation pour appuyer les gestionnaires subdélégués. Ils doivent également s'assurer de disposer de systèmes d'information et d'appui efficaces.
- Élément 4 – Responsabilisation organisationnelle à l'égard des résultats : Les administrateurs généraux doivent établir des pratiques de surveillance active et adapter leurs processus, leurs programmes et leurs pratiques de dotation, au besoin.

Les ministères doivent remplir une auto-évaluation annuelle concernant les facteurs de succès clés du CRGD et rapporter leurs résultats à la CFP dans le cadre de leur Rapport ministériel sur l'obligation de rendre des comptes en dotation (RMORCD). En novembre 2004, les lignes directrices de la CFP ont rendu la surveillance active obligatoire en ce qui concerne certaines mesures comme les nominations intérimaires à long terme et l'utilisation de processus non annoncés.

Les Ressources humaines utilisent des tableaux de bord pour rapporter les données statistiques sur les ressources humaines, comme les profils d'effectif, les statistiques d'emploi, les statistiques sur la mobilité et les activités de gestion des ressources humaines. Le système d'information sur la gestion des ressources humaines (SIGRH) du Ministère est la source de données concernant la dotation.

Dans son RMORCD de 2007-2008, AINC a déterminé que ses progrès concernant certains des facteurs de succès clés du CRGD étaient satisfaisants, notamment en ce qui a trait à la création d'outils de subdélégation, à la stratégie de gestion des ressources humaines, au plan des ressources humaines et au cadre stratégique en matière de dotation. Les RH ont aussi souligné un certain nombre de domaines où des améliorations sont nécessaires, dont l'élaboration d'un cadre de contrôle et l'amélioration de l'actualité et de la qualité des systèmes d'information concernant la dotation. Les résultats de notre évaluation vont également dans ce sens.

Les données relatives aux activités de dotation sont entrées dans PeopleSoft, le système d'information sur la gestion des ressources humaines d'AINC. Bien que les exigences obligatoires concernant l'entrée des données relatives à la dotation soient documentées, nous avons observé, lors de la vérification, des lacunes dans le contrôle de la qualité des données, qui, semble-t-il, repose sur le responsable du processus.

Les résultats de notre vérification révèlent que deux régions n'ont pas respecté les exigences obligatoires concernant les données relatives aux demandes d'ouverture de poste. Nous avons aussi noté des problèmes de codage dans le cas de 10 mesures de dotation (4 %). L'absence ou l'inexactitude de ces données a des conséquences directes sur la fiabilité des mesures de dotation, sur les rapports et, ultimement, sur l'exactitude de l'information nécessaire à la prise de décisions.

Une autre des exigences obligatoires concernant les données est l'approbation des mesures de dotation par un signataire autorisé en vertu de la *LGFP*. Il s'agit d'une approbation électronique qui requiert un identificateur pour l'autorisation. Toutefois, il n'y a aucun système pour vérifier que la personne qui approuve la mesure de dotation est bel et bien un signataire autorisé en vertu de la *LEFP*. Par contre, nous avons noté qu'un secteur autorise manuellement toutes les mesures de dotation conformément à l'article 34.

L'une des priorités de la Stratégie des ressources humaines 2007-2008 était de mettre à jour le SIGRH (PeopleSoft, version 8.9) afin d'améliorer l'efficacité, l'intégrité des données et la saisie de données sur les ressources humaines nécessaires à la prise de décisions. Cette mise à jour a eu lieu en janvier 2009. Ne pas résoudre les problèmes liés à la qualité des données pourrait avoir des conséquences importantes sur le projet du Ministère de mettre en place l'interface du système de paie en direct de TPSGC et sur l'exactitude de la paie des employés.

### **5.3 Nominations**

#### *5.3.1 Nominations non annoncées et pour une période indéterminée*

*Dans le cas de 4 des 53 nominations non annoncées ayant fait l'objet de l'examen (soit 7 %), les gestionnaires n'avaient pas documenté comment leurs décisions respectaient les exigences de la politique ministérielle concernant les nominations non annoncées et les valeurs d'équité, d'accès, de transparence et de représentativité.*

*La pratique de certains secteurs et régions qui permettent à de nouveaux employés de se présenter au travail avant que les lettres d'offre et les documents concernant le salaire et les avantages sociaux et le traitement des autorisations de sécurité soient finalisés présente des risques pour le Ministère*

La *LEFP* donne plus de latitude aux directeurs dans le choix entre un processus de nomination non annoncé ou un processus de nomination pour une période indéterminée. Selon la CFP, le processus de nomination non annoncé ne devrait être utilisé que dans certaines circonstances. Elle exige qu'on lui montre la preuve que le choix d'un processus de nomination non annoncé respecte les grandes valeurs qui y sont inhérentes, soit le mérite et l'impartialité, ainsi que les valeurs directrices que sont l'équité, la transparence, l'accès et la représentativité. La CFP préfère les processus annoncés aux processus non annoncés.

Les lignes directrices de la CFP régissant le choix du processus de nomination aident le Ministère à choisir entre un processus annoncé et un processus non annoncé de deux manières :

- elles établissent et diffusent les critères régissant le recours aux nominations non annoncées;
- elles rendent obligatoire la rédaction d'une justification qui montre comment la nomination non annoncée satisfait aux critères établis et aux valeurs directrices.

Conformément aux lignes directrices de la CFP, le Ministère a établi des critères à suivre concernant le recours aux processus de nomination non annoncés, et ces critères sont entrés en vigueur en février 2008. Les lignes directrices ont pour objectif de mettre en place un cadre commun et des critères objectifs qui permettront aux directeurs de décider à quel moment il faut recourir à un processus de nomination non annoncé. Elles prescrivent les règles régissant le processus de nomination non annoncé et contiennent les critères justifiant le recours à un processus non annoncé interne ou externe. Les exigences de documents à inclure dans le dossier de dotation s'y trouvent aussi.

L'une des conditions de délégation aux termes de l'IDRN est de consigner tous les renseignements relatifs aux décisions de nomination et aux décisions connexes et de les rendre accessibles pour une période de cinq ans à partir de la dernière mise à jour au dossier.

Au cours de l'exercice 2007-2008, le Ministère a procédé à 309 nominations non annoncées pour une période indéterminée comparativement à 639 nominations annoncées pour une période indéterminée, soit 33 % des 948 mesures de dotation qui ont été prises. Dans la région de la Saskatchewan, il n'y a eu qu'une seule nomination non annoncée en 2007-2008. Seulement 103 de ces 309 nominations non annoncées visaient des employés autochtones.

Les directeurs sont globalement en mesure de bien expliquer comment leurs décisions répondent aux exigences des lignes directrices sur la nomination non annoncée au sein du Ministère et respectent les valeurs d'équité, d'accès, de transparence et de représentativité. Nous avons constaté, dans la plupart des 53 dossiers que nous avons examinés, que les qualifications essentielles au poste doté étaient indiquées dans un énoncé des critères de mérite et que les candidats étaient évalués en fonction de l'énoncé. Cependant, nous avons trouvé 3 dossiers (5 %) qui ne contenaient aucun énoncé et 4 dossiers (7 %) qui ne contenaient aucune évaluation en fonction de l'énoncé.

Les critères des lignes directrices sur le recours aux processus de nomination non annoncés d'AINC prévoient une série de circonstances où il serait possible de recourir aux processus de nomination non annoncés internes et externes. Les lignes directrices indiquent que les critères ne sont pas normatifs ni universels et que l'applicabilité d'un critère ne signifie pas qu'il faille recourir à un processus de nomination non annoncé ou qu'il s'agisse de la meilleure option possible.

Bien que les directeurs soient les grands responsables des décisions à prendre concernant les nominations non annoncées, les conseillers en RH ont un rôle à jouer afin d'assurer la justification des décisions. Aucun examen d'assurance de la qualité officiel n'est effectué par les conseillers en RH avant l'envoi des lettres d'offre pour les nominations non annoncées. Comme il en a été mentionné plus tôt (section 5.1.2), les directeurs qui n'ont pas de pouvoir délégué en matière de RH signent les lettres d'offre.

Nous avons aussi remarqué que 24 des 53 dossiers examinés (45 %) contenaient des lettres d'offre datées ou signées après la date de début de la nomination. Parmi ces lettres, 11 concernaient des nominations d'Autochtones. Certains des directeurs interrogés ont indiqué que la situation les frustrait et ont admis avoir appelé des

candidats au travail avant de recevoir la lettre d'offre autorisée. Cette façon de faire expose le Ministère à certains risques concernant ses responsabilités à l'égard des employés potentiels.

Notre examen des dossiers nous a permis de conclure que les exigences en matière de documentation n'étaient pas respectées. La liste de vérification relative aux processus de nomination non annoncés et la déclaration signée par les personnes présentes aux séances du jury de présélection ou du comité de cotation étaient absentes de presque tous les dossiers examinés, même si elles sont exigées par le Ministère.

### 5.3.2 *Nominations intérimaires de plus de quatre mois*

*Les gestionnaires ne démontrent pas invariablement, de manière transparente, comment ils respectent le principe de l'équité lorsque des personnes sont nommées à des postes intérimaires pour plus de quatre mois immédiatement après une nomination intérimaire de moins de quatre mois.*

*On constate de la part des gestionnaires délégués et du personnel des RH des retards omniprésents dans l'émission de lettres d'offre pour les nominations intérimaires de plus de quatre mois.*

Conformément à la *politique d'AINC concernant les critères régissant l'utilisation de processus non annoncés*, un processus de nomination interne non annoncé peut servir à faire une nomination intérimaire de plus de quatre mois; si le plan des ressources humaines de l'organisation prévoit la possibilité pour les employés de se perfectionner à tour de rôle ou s'il est impossible d'obtenir un bassin raisonnable de candidats éventuels. Les nominations intérimaires de plus de quatre mois sont assujetties au principe du mérite et peuvent faire l'objet de plaintes au tribunal de la dotation de la fonction publique.

En vertu de la *LEFP*, le mérite comporte deux éléments. D'abord, toute personne nommée doit posséder les *qualifications essentielles* exigées pour le poste. Ensuite, le gestionnaire recruteur peut prendre en considération tous les besoins actuels et futurs déterminés par l'organisation. Ces derniers renvoient aux qualifications constituant un *atout*, aux *exigences opérationnelles* et aux *besoins organisationnels*.

Même si les gestionnaires ont davantage de souplesse dans l'application du mérite, ils doivent s'assurer que les nominations sont effectuées sans influence politique ni favoritisme personnel. Ils doivent également s'assurer que l'équité, la transparence et l'accès restent à l'avant-plan de nos préoccupations. Les qualités et les exigences doivent être établies d'entrée de jeu, liées aux plans des RH et communiquées à grande échelle.

Le Ministère a largement recours aux nominations intérimaires de plus de quatre mois, soit 609 en 2007-2008, dont 380 ou 63 % dans la RCN. Un total de 475 nominations intérimaires d'une durée de un à quatre mois ont également été relevées en 2007-2008.

Pour ce qui est des nominations intérimaires de plus de quatre mois, les gestionnaires doivent établir leur stratégie en vue de combler les lacunes dans leur plan des ressources humaines. Nous avons relevé de nombreuses incohérences dans l'approche utilisée par les secteurs et les régions à cet égard. Pour certains secteurs ou

régions, la nomination intérimaire s'appuyait sur des pièces justificatives valables, alors que pour d'autres, chaque dossier de nomination intérimaire contenait une copie du plan annuel complet, mais aucune référence au poste intérimaire. Enfin, dans d'autres, aucun plan n'était mis en évidence.

Les résultats de notre étude des dossiers révèlent :

- qu'aucun avis de nomination intérimaire n'avait été émis dans 16 cas de nominations intérimaires de plus de quatre mois sur 103 (15 %). Cette lacune est en grande partie associée aux nominations intérimaires de moins de quatre mois dont la durée a été prolongée au-delà de quatre mois. Cependant, nous avons constaté que les nominations intérimaires déterminées initialement comme des nominations intérimaires de plus de 12 mois étaient accompagnées des pièces justificatives nécessaires et respectaient les lignes directrices.
- que 39 lettres d'offre de nomination intérimaire de plus de quatre mois sur 103 (38 %) avaient été datées ou signées après la date d'entrée en vigueur de la nomination. Dans au moins 10 cas, la lettre d'offre avait été datée après la fin de la durée de la nomination. Cela a une incidence sur la perception que les employés ont du principe de l'équité pendant le processus.

Pour l'instant, il n'y a aucune ligne directrice en place au sein du Ministère relativement aux nominations intérimaires de plus de quatre mois. Parfois, les dossiers des RH du Ministère ne peuvent démontrer que le principe de justice a été observé dans le cadre du processus de nomination intérimaire.

### 5.3.3 *Nominations à un poste occasionnel*

L'Agence de la fonction publique du Canada définit les employés occasionnels comme des « travailleurs embauchés pour une période déterminée ne dépassant pas 90 jours ouvrables par année civile ». Le plus souvent, les employés occasionnels sont embauchés pour remplacer des employés à court terme et pour aider à gérer de fortes charges de travail. La période d'emploi occasionnel peut être pour une ou plus d'une période déterminée, mais elle ne doit pas dépasser 90 jours ouvrables.

L'emploi occasionnel est exclu des dispositions de la *LEFP* et de l'application du principe du mérite. Par conséquent, les personnes embauchées à titre temporaire ne sont pas tenues de répondre aux normes de sélection et d'évaluation qui prévalent pour les mesures d'embauche à des postes de durée déterminée et pour une période indéterminée (postes permanents). Aucun concours n'est lancé pour trouver la personne qui conviendrait le mieux au poste.

Il n'y a actuellement pas de politique particulière du Conseil du Trésor sur l'embauche des employés occasionnels. Cependant, la Politique sur les conditions d'emploi du SCT énonce que les conditions d'emploi des employés, y compris les employés occasionnels, toute autre personne nommée pour une durée déterminée, les travailleurs à temps partiel et les employés exclus et non représentés, sont indiquées dans la convention collective applicable et sont complétées par le *Règlement sur les conditions d'emploi dans la fonction publique*. Actuellement, chaque ministère décide pour lui-même s'il a besoin d'une politique sur l'embauche d'employés occasionnels.

AINC ne dispose actuellement d'aucune politique ministérielle sur les embauches occasionnelles. Les lignes directrices sur les nominations à un poste occasionnel élaborées antérieurement ne sont plus en vigueur. Durant l'exercice financier 2007-2008, 346 employés occasionnels ont été embauchés, ce qui représente 7,6 % de l'effectif ministériel de 4 537 fonctionnaires.

Notre examen de 93 nominations à des postes occasionnels a démontré que la période de travail de 90 jours pour les travailleurs occasionnels est respectée.

Bien que l'intention soit d'embaucher les employés occasionnels à titre de remplaçants à court terme, cette façon de faire permet aux gestionnaires dans bien des cas de pourvoir un poste d'une durée indéterminée sans avoir à passer par un long processus concurrentiel d'embauche. Nous avons constaté que 18 employés occasionnels (19 %) ont été nommés à des postes dotés pour une période déterminée ou indéterminée immédiatement après la période d'emploi occasionnel, ce qui se compare à un taux de 41 % à l'échelle gouvernementale d'après un sondage de la CFP de 2007. Des mécanismes de surveillance ont été mis en place pendant la période de la vérification pour garantir le respect des exigences de la politique de la CFP.

#### **5.4 Rémunération**

*Le Ministère n'a pas adopté une approche cohérente en vue de démontrer que l'exactitude des opérations de paie était vérifiée.*

La rémunération de l'employé est régie par des lois et des règlements comme la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la *Loi sur la pension de la fonction publique*, la *Loi sur la gestion des finances publiques*, les conventions collectives, le *Règlement sur les conditions d'emploi* ainsi que les politiques et les lignes directrices du Conseil du Trésor régissant l'administration des salaires.

Les opérations de paie sont inscrites dans le système de paie en direct de TPSGC par les conseillers en rémunération. Ces conseillers suivent les instructions et les procédures spécifiques du Guide d'entrée personnel-paye (GEPP) pour la préparation, la vérification, l'autorisation et la mise en lots des données destinées au système de paie en direct.

Afin d'assurer une répartition des tâches adéquate, les employés des RH à l'AC et les employés des RH affectés à la rémunération dans les bureaux régionaux suivent une pratique généralement acceptée selon laquelle toutes les opérations de paie traitées par un conseiller en rémunération sont sujettes à un examen indépendant et à une vérification par un autre conseiller en rémunération (système de jumelage) avant la dernière étape.

Pour chaque mesure de dotation retenue pour un examen, l'intervention de paie qui en découle a également été examinée. Nous avons constaté, dans toutes les régions sauf une, que les documents à l'appui des opérations de paie spécifiques se trouvaient dans le dossier et que l'on retrouvait des preuves appropriées indiquant la date de l'opération, le nom du conseiller en rémunération chargé de l'opération de paie et le nom du conseiller en rémunération suppléant (jumeau) responsable de la vérification de la validité et de la justesse de l'opération de paie.

Les résultats ont montré que 22 des 249 dossiers examinés (8 %) ne comprenaient pas de vérification de la rémunération conformément à la mesure de dotation. Ces manquements quant à la vérification des opérations de paye des employés occasionnels (10 des 22 opérations de paye) étaient principalement concentrés dans un secteur. Sept des 93 dossiers d'employés temporaires (7 %) ne comprenaient pas de preuves du versement de la paye de vacances de 4 % remise aux employés occasionnels à la fin de leur période de travail occasionnel. Une fois de plus, ces manquements étaient principalement concentrés dans un secteur (5 des 7 opérations de paye).

Nous avons également constaté que, dans la plupart des régions et des secteurs, la date de fin de la rémunération provisoire n'était pas inscrite dans le système de paye en direct. Ainsi, un employé continue de recevoir sa rémunération provisoire tant que le conseiller à la paye ne conclut pas l'opération de paye. Compte tenu des enjeux cernés plus tôt concernant les importants retards dans l'émission des lettres d'offre pour les nominations intérimaires, surtout dans les cas de prolongation de la nomination intérimaire originale, les employés continuent de recevoir leur rémunération intérimaire sans avoir l'approbation exigée. Ces retards représentent un passif financier pour le Ministère.

Une des responsabilités des services de rémunération du Ministère est de surveiller la validité et la justesse des transactions relatives à la rémunération et aux avantages sociaux au sein du Ministère. Cette surveillance est effectuée par le biais d'un examen global des transactions relatives à la rémunération et aux avantages sociaux pour un nombre prédéterminé de dossiers de paye des employés. L'examen, effectué à tour de rôle, est complété chaque année par environ trois régions.

Nous comprenons que, en raison des ressources limitées, cette fonction de surveillance ait été suspendue en 2007-2008, mais elle a dernièrement été rétablie. Au moment de la vérification, la surveillance de la rémunération était terminée.

Les plans du Ministère sont de mettre en œuvre l'interface du système de paye en direct de TPSGC et du SIGRH durant l'exercice financier 2009-2010; toutefois, aucun calendrier d'exécution précis n'a été établi. L'interface de paye permettra aux ministères (y compris AINC) de réaliser des économies considérables en éliminant la double entrée de données, en augmentant la fiabilité et la qualité des données, en simplifiant le déroulement du travail et en permettant aux conseillers en rémunération et en ressources humaines de gagner du temps et de se concentrer sur des services à valeur ajoutée, plutôt que sur la gestion et la correction des données.

## **6.0 Recommandations**

Le directeur général de la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail (DGSRHMT) doit :

1. Simultanément avec le sous-ministre adjoint (SMA) des Opérations régionales et celui de l'Organisation des affaires du Nord, analyser les rapports hiérarchiques et les niveaux de ressources disponibles pour les fonctions régionales des RH, et

mettre au point une stratégie pour satisfaire aux normes minimales de service en matière de dotation.

2. Examiner la responsabilisation de la DGSRHMT par rapport aux opérations régionales des RH pour mieux comprendre si les modèles régionaux actuels de prestation de services et de responsabilisation sont efficaces et font l'objet d'une supervision et d'une surveillance appropriées.
3. Étendre le cadre stratégique en matière de RH pour y inclure des lignes directrices sur le recours aux nominations intérimaires pour une période de plus de quatre mois et aux nominations occasionnelles afin d'assurer une sélection équitable et transparente.
4. Examiner et officialiser le cadre de surveillance des RH pour que les gestionnaires du Ministère aient l'assurance que les gestionnaires et les professionnels des RH de tout le Ministère se conforment aux exigences législatives et à celles des politiques portant sur tous les aspects de la gestion des RH, et que les valeurs directrices sont respectées;
5. Améliorer l'uniformité et la diffusion des lignes directrices et outils en matière de RH dans tout le Ministère, tout en tirant le meilleur parti des pratiques exemplaires mises au point, tant dans les régions qu'à la DGSRHMT, et en réduisant la redondance (p. ex., multiples sites intranet sur les RH, double emploi parmi les outils et normes de service irrégulières).
6. Fournir une formation et un encadrement uniformes aux gestionnaires non délégués et au personnel administratif dans tout le Ministère qui participent activement aux processus de dotation.
7. Élaborer un solide plan d'action, assorti de rôles et responsabilités spécifiques pour la DGSRHMT, le personnel régional des RH et les responsables de la gestion et de la technologie de l'information (GI/TI), pour assurer l'intégrité des données au sein de PeopleSoft avant d'appliquer l'interface de paye de TPSGC.

## 7.0 Plan d'action de la gestion

Titre de projet : Vérification des nominations intérimaires et occasionnelles sans publicité

Recommandations	Plan d'action de la gestion	Gestionnaire responsable (titre)	Date prévue de mise en œuvre
<p>1. Simultanément avec le sous-ministre adjoint (SMA) des Opérations régionales et celui de l'Organisation des affaires du Nord, analyser les rapports hiérarchiques et les niveaux de ressources disponibles pour les fonctions régionales des RH, et mettre au point une stratégie pour satisfaire aux normes minimales de service en matière de dotation.</p>	<p>Le directeur général (DG), DGSRHMT, examine actuellement les processus de dotation afin d'élaborer des normes de service pour la dotation dans la RCN, d'ici le 31 mars 2009.</p> <p>On procédera à l'examen des rapports hiérarchiques et des niveaux de ressources dans les services pour les fonctions régionales des RH, en collaboration avec le SMA, Opérations régionales, et le SMA, Affaires du Nord. On établira une stratégie pour s'assurer que les services de dotation dans toutes les régions satisfont à ces normes.</p>	<p>DG délégué, DGSRHMT</p>	<p>31 mars 2010</p>
<p>2. Examiner la responsabilisation de la DGSRHMT par rapport aux opérations régionales des RH pour mieux comprendre si les modèles régionaux actuels de prestation de services et de responsabilisation sont efficaces et font l'objet d'une supervision et d'une surveillance appropriées.</p>	<p>On procédera à l'examen des responsabilités et des mesures connexes de surveillance et de contrôle des activités de dotation afin de vérifier si les modèles régionaux actuels de prestation de services et de responsabilisation sont efficaces et rentables.</p> <p>S'il convient d'utiliser d'autres modèles</p>	<p>DG délégué, DGSRHMT</p>	<p>31 mars 2010</p>

Recommandations	Plan d'action de la gestion	Gestionnaire responsable (titre)	Date prévue de mise en œuvre
	de prestation de services, on présentera une proposition de changement opérationnel au Comité des DG chargé de la mise en œuvre et des opérations et au Comité de gestion des services de ressources humaines et du milieu de travail, pour examen.		
3. Étendre le cadre stratégique en matière de RH pour y inclure des lignes directrices sur le recours aux nominations intérimaires pour une période de plus de quatre mois et aux nominations occasionnelles afin d'assurer une sélection équitable et transparente.	<p>On a déjà rédigé une politique relative aux nominations intérimaires, et le sous-ministre l'a approuvée. Elle sera affichée sur le site RH en ligne, et on la fera parvenir aux conseillers en RH et aux gestionnaires délégués (février 2009).</p> <p>On élaborera des lignes directrices sur le recours aux nominations occasionnelles pour les gestionnaires délégués et les conseillers en RH.</p>	Directeur, Ressourcement ministériel et autochtone	30 juin 2009
4. Examiner et officialiser le cadre de surveillance des RH pour que les gestionnaires du Ministère aient l'assurance que les gestionnaires et les professionnels des RH de tout le Ministère se conforment aux exigences législatives et à celles des politiques portant sur tous les aspects de la gestion des RH, et que les valeurs directrices sont respectées	<p>La Direction du ressourcement ministériel et autochtone a élaboré un plan et un cadre de surveillance. La surveillance active des activités de dotation est en cours.</p> <p>La surveillance des nominations intérimaires sur douze mois s'est terminée récemment et la prise de mesures correctives est en cours.</p> <p>La surveillance des processus de dotation non annoncés sera effectuée durant le quatrième trimestre de</p>	Directeur, Ressourcement ministériel et autochtone	30 juin 2009

Recommandations	Plan d'action de la gestion	Gestionnaire responsable (titre)	Date prévue de mise en œuvre
	<p>l'exercice 2008-2009 et le premier trimestre de 2009-2010.</p> <p>On prendra les mesures qui conviennent concernant les gestionnaires délégataires qui ne se conforment pas aux exigences législatives et de politiques.</p> <p>Un examen du processus d'inscription du statut d'Autochtone dans les dossiers de dotation sera entrepris et des mesures correctives seront prises, au besoin.</p>		
<p>5. Améliorer l'uniformité et la diffusion des lignes directrices et outils en matière de RH dans tout le Ministère, tout en tirant le meilleur parti des pratiques exemplaires mises au point, tant dans les régions qu'à la DGSRHMT, et en réduisant la redondance (p. ex., multiples sites intranet sur les RH, double emploi parmi les outils et normes de service irrégulières).</p>	<p>La DGSRHMT élaborera une proposition d'examen du site Web RH en ligne d'AINC, établira une politique sur la communication des politiques, des lignes directrices et des outils de gestion en matière de RH et regroupera les politiques, lignes directrices et outils dans un site intranet accessible dans tout le pays. Des fonds additionnels seront nécessaires à cette fin; la demande en sera faite au Comité de gestion financière d'AINC à titre de pression financière.</p> <p>Les travaux effectués pour cette initiative dépendront de la disponibilité des fonds et du moment où ils seront accordés.</p>	<p>DG délégué, DGSRHMT</p>	<p>À confirmer, en fonction de la disponibilité du financement</p>

<p>6. Fournir une formation et un encadrement uniformes aux gestionnaires <u>non</u> <u>délégataires</u> et au personnel administratif dans tout le Ministère qui participent activement aux processus de dotation.</p>	<p>L'équipe d'Opérations RCN a ajouté des activités au calendrier de formation, soit des « capsules » destinées aux gestionnaires recruteurs (non délégataires) portant notamment sur les options de dotation, la dotation collective et l'obligation de prendre des mesures d'adaptation. Pour l'instant, ces activités figurent dans le calendrier de 2008-2009 : d'autres capsules sur diverses questions de dotation seront offertes à l'exercice 2009-2010.</p> <p>Les directeurs régionaux des RH auront accès à ces activités et pourront les présenter dans leur région.</p>	<p>Directeur, Apprentissage et perfectionnement, en collaboration avec le directeur, Ressourcement ministériel et autochtone</p>	<p>31 décembre 2010</p>
<p>7. Élaborer un solide plan d'action, assorti de rôles et responsabilités spécifiques pour la DGSRHMT, le personnel régional des RH et les responsables de la gestion et de la technologie de l'information (GI/TI), pour assurer l'intégrité des données au sein de PeopleSoft avant d'appliquer l'interface de paye de TPSGC.</p>	<p>Dans le cadre du projet de mise à niveau de PeopleSoft (V8.9), on a procédé au nettoyage des données du système. On a élaboré un plan et une stratégie sur la qualité des données pour gérer de façon continue l'intégrité des données. On a établi une charte et un plan de projet pour définir les rôles et responsabilités de la DGSRHMT, des employés régionaux des RH et de la GI/TI. On travaille à la conception d'un système permettant de rapporter les anomalies, dont se serviront les exploitants et les employés régionaux des RH pour gérer de façon continue la qualité des données.</p>	<p>Directeur, Planification et programmes des ressources humaines</p>	<p>Continu</p>

	<p>Un comité directeur sur la qualité des données se réunira périodiquement pour superviser le nettoyage des données, et il effectuera un suivi continu.</p> <p>On rendra compte des progrès dans le rapport trimestriel de la DGSRHMT.</p>		
--	---	--	--

## Annexe A – Critères de vérification

---

### **Critère 1**

Les politiques ont été établies afin de gérer les processus de nomination pour des nominations intérimaires et occasionnels sans publicité.

### **Critère 2**

Les responsabilités des gestionnaires dans le processus de dotation sont clairement définies, communiquées et comprises.

### **Critère 3**

Les gestionnaires sont responsables des nominations effectuées.

### **Critère 4**

Les activités de dotation pour les nominations non annoncées sont exécutées de façon équitable et objective.

### **Critère 5**

Les nominations non annoncées ont été effectuées en se basant sur les besoins en ressources et en tenant compte des principes et valeurs de base en matière de dotation.

### **Critère 6**

Les employés occasionnels sont embauchés de manière équitable et transparente.

### **Critère 7**

Les nominations intérimaires de plus de quatre mois respectent les exigences de la convention collective applicable et les conditions d'emploi; elles sont effectuées en tenant compte des principes et valeurs de base en matière de dotation.

### **Critère 8**

Établissement d'un mécanisme de surveillance et d'examen.

### **Critère 9**

Le système d'information sur la gestion des ressources humaines (PeopleSoft) contient des renseignements précis pour la prise de décision.

### **Critère 10**

Les employés reçoivent leurs paiements salariaux conformément à la convention collective applicable.