



Indian and Northern
Affairs Canada

Affaires indiennes
et du Nord Canada

**Examen des pratiques de gestion de la
Direction générale des services de
ressources humaines et du milieu du travail
(DGSRHMT)**

**Rapport final
Novembre 2010**

A vertical decorative bar on the right side of the page, divided into three sections: a top red section with a white maple leaf pattern, a middle section with a blue and white geometric pattern, and a bottom orange section with the word 'Canada' in white.

Canada



Table des matières

Contexte et objectifs.....	3
Portée.....	4
Méthodologie.....	5
1. Planification stratégique et opérationnelle.....	8
2. Gestion des risques.....	11
3. Gestion des ressources humaines.....	13
4. Coordination des politiques et initiatives.....	20
5. Mesure et rapport du rendement axés sur les résultats.....	21
6. Gestion financière.....	23
7. Information sur les RH pour la prise de décisions.....	26
8. Qualité du service des RH.....	30
9. Coordination et communication avec les fournisseurs régionaux de services de RH.....	31
10. Surveillance active.....	32
11. Rapport et conformité avec les politiques et lignes directrices du gouvernement du Canada et des organismes centraux	34
12. Environnement de contrôle de la rémunération.....	36
13. Modernisation des RH.....	38



Contexte et objectifs

Contexte

- Depuis 2007, la Direction générale des services de vérification et d'assurance (DGSVA) fait l'examen des pratiques de gestion dans les régions et les secteurs dans le cadre de son plan de vérification triennal axé sur le risque.
- À ce jour, toutes les régions ont été examinées et l'examen de nombreux secteurs a été achevé en 2009-2010.

Objectifs

- Les objectifs de cet examen des pratiques de gestion (EPG) sont les suivants :
 - aider la direction à évaluer si leurs pratiques de gestion sont conçues pour atteindre les objectifs de manière efficace et efficiente;
 - renseigner la direction sur les forces et les faiblesses des pratiques de gestion et des contrôles de l'organisme;
 - aider à la mise à jour du processus de planification de la vérification axée sur les risques de la DGSVA afin que les vérifications effectuées les années suivantes soient axées sur les secteurs et les systèmes de contrôle horizontaux qui présentent les risques les plus élevés.
- Il est important de souligner que les examens des pratiques de gestion sont conçus pour être moins rigoureux et intrusifs que les vérifications complètes et, par conséquent, ils offrent un niveau d'assurance moins élevé.



Portée

- La portée de l'EPG de la DGSRHMT couvre une gamme de pratiques de gestion mises en place au sein de la Direction générale.
- Les treize (13) secteurs de pratiques de gestion suivants sont composés de six (6) secteurs de pratiques de gestion qui sont axés sur la gestion de la Direction générale elle-même et de sept (7) autres secteurs qui sont axés sur les services fournis au Ministère par la Direction générale. Chaque secteur a été examiné au cours de cet examen des pratiques de gestion.

Secteurs des pratiques de gestion internes à la DGSRHMT

1. Planification stratégique et opérationnelle
2. Gestion des risques
3. Gestion des ressources humaines
4. Coordination des politiques et initiatives
5. Mesure et rapport de rendement axés sur les résultats
6. Gestion financière

Secteurs des pratiques de gestion ministérielles de la DGSRHMT

7. Information sur les RH pour la prise de décisions
8. Qualité du service des RH
9. Coordination et communication avec les fournisseurs régionaux de services de RH
10. Surveillance active
11. Rapport et conformité avec les politiques et lignes directrices du gouvernement du Canada et de l'organisme central
12. Rémunération et environnement de contrôle
13. Modernisation des RH



Méthodologie

- L'EPG de la DGSRHMT a examiné les pratiques de gestion au sein de la Direction générale au bureau central situé dans la région de la capitale nationale.
- Des entrevues ont été menées avec des représentants de la direction de la DGSRHMT. Une liste des personnes interviewées est incluse à la page suivante de ce rapport.
- Une évaluation a été menée sur un échantillon des types d'opérations suivantes :
 - Gestion des RH :
 - Mesures de dotation
 - Heures supplémentaires
 - Congés
 - Gestion financière :
 - Hébergement
 - Déplacements
 - Achats
 - Les opérations échantillonnées ont été sélectionnées selon l'avis d'un expert en fonction des listes d'opérations fournies par la Direction générale.
 - Les objectifs des procédures d'évaluation exécutées visaient à vérifier :
 - si les autorisations appropriées ont été obtenues pour chaque opération échantillonnée;
 - si les autorisations ont été accordées conformément aux pouvoirs délégués établis.



Méthodologie (suite)

Liste des personnes interviewées :

➤ **DGSRHMT :**

- Directrice générale
- Directrice générale déléguée, Services intégrés des ressources humaines et direction des affaires
- Gestionnaire, Finances et administration
- Directrice, Apprentissage et perfectionnement
- Directrice, Services au groupe de la direction
- Conseillère en renouvellement du personnel de direction
- Directeur, Amélioration des processus
- Analyste de projet, Amélioration des processus
- Gestionnaire de projet, Amélioration des processus
- Directrice, Opérations des ressources humaines et AC
- Conseiller en ressources humaines
- Gestionnaire, Planification des ressources humaines
- Directrice, Relations du travail et rémunération
- Gestionnaire de la rémunération
- Directrice, Assurance de la qualité et de la surveillance
- Directrice, Services intégrés des ressources humaines



Méthodologie (suite)

Structure et aperçu du contenu du rapport d'EPG

- Pour chaque secteur de l'EPG, nous mentionnons :
 - les **pratiques de saine gestion observées** à la suite de notre examen de la documentation fournie, de l'information fournie pendant les entrevues, les tests des transactions sélectionnées, et d'un suivi démontrant des pratiques de saine gestion;
 - les **constatations** indiquant les secteurs qui nécessiteraient une attention particulière de la direction de la DGSRHMT;
 - les **recommandations** en fonction des constatations présentées.
- La Direction générale des services de vérification et d'assurance a testé un échantillon d'opérations dans les secteurs de l'EPG de la gestion des ressources humaines et de la gestion financière. Les résultats de cette évaluation sont inclus dans le secteur de l'EPG connexe.



1. Planification stratégique et opérationnelle

Saines pratiques de gestion observées :

1. La DGSRHMT a documenté un plan opérationnel pour le Plan des ressources humaines 2009-2010/2011-2012 de la Direction générale qui s'harmonise à la stratégie ministérielle des ressources humaines.
 - Le plan de la Direction générale s'harmonise avec la stratégie et au plan intégrés des ressources humaines 2010-11/2012-13 du Ministère. Cette harmonisation est démontrée par des références régulières aux piliers stratégiques de recrutement de talents, de perfectionnement de talents, de gestion de la relève et de bien-être en milieu de travail.
 - La stratégie ministérielle des RH s'harmonise aussi avec les six résultats stratégiques du Ministère en matière d'activités opérationnelles (le Gouvernement, les Gens, les Terres, l'Économie, le Nord et le Bureau de l'interlocuteur fédéral).
 - Le plan de la Direction générale comprend des mesures à prendre concernant les activités, les responsabilités, les mesures et les objectifs de rendement connexes, ainsi que les dates d'échéance connexes.
2. Les progrès du Plan des ressources humaines sont présentés trimestriellement au Comité de gestion des ressources humaines. Ce Comité présente aussi les progrès des objectifs opérationnels au niveau de la Direction (EX) par le biais du rapport trimestriel qui comprend les objectifs/activités, les jalons/cibles, les résultats à ce jour, les plans pour le trimestre suivant, les risques/défis, les responsabilités et l'état d'avancement.
3. L'analyse de la capacité et de la stratégie en GI/TI de la DGSRHMT est un mandat de projet visant à renforcer la gouvernance, les outils et les systèmes d'AINC; il comprend les quatre piliers stratégiques de recrutement de talents, de perfectionnement de talents, de gestion de la relève et de bien-être en milieu de travail. C'est un exemple de plan opérationnel au sein de la Direction générale qui s'harmonise avec le plan opérationnel de la Direction générale.
4. La Direction générale des services de vérification et d'assurance a obtenu des exemples d'ententes de rendement qui, au niveau des directeurs, comprennent les quatre piliers comme indiqué dans le plan des ressources humaines de la Direction générale, soit le recrutement de talents, le perfectionnement de talents, la gestion de la relève et le bien-être en milieu de travail.



1. Planification stratégique et opérationnelle (suite)

Saines pratiques de gestion observées :

5. La diffusion des piliers stratégiques est effective grâce :
 - à l'inclusion des quatre piliers de la stratégie et du plan de gestion des RH dans l'exemple d'entente sur le rendement des cadres supérieurs examiné qui incluait les objectifs des piliers (recrutement de talents, perfectionnement de talents, gestion de la relève et bien-être en milieu de travail);
 - au bulletin électronique Express d'AINC (comme signalé lors des entrevues);
 - aux discussions des gestionnaires de la Direction générale qui se sont réunis avec des représentants de chaque secteur pour discuter de la Stratégie des ressources humaines (comme signalé lors des entrevues);
 - à la présentation du rapport d'étape (SGGID n° 2921105);
 - à la présentation du rapport trimestriel (SGGID n° 2952881);
 - à la réunion mensuelle du Comité de gestion des SRHMT (CGSRHMT) présidée par le sous-ministre (SM).

6. En novembre 2008, le SM a demandé à la directrice générale de la DGSRHMT de mettre en place une procédure visant à contrôler la viabilité de la croissance organisationnelle et à produire des rapports à cet égard. Le projet de gestion des effectifs a été élaboré dans le but de confirmer les effectifs et le financement connexe, d'établir une base de référence organisationnelle et de fournir des recommandations en matière de surveillance et de contrôle de la croissance organisationnelle. Les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) 2008 d'AINC ont cerné les risques, les tendances, les forces et les points à améliorer au sein du Ministère et des secteurs. Des plans d'action ont été élaborés et intégrés dans les plans de ressources humaines avec l'aide de la DGSRHMT. Le plan d'action d'AINC comportait trois priorités : (1) renforcer et permettre le leadership; (2) offrir un milieu de travail sain; et (3) investir dans le perfectionnement professionnel. Le plan d'action du SAFF a été présenté au CGSRHMT au 4^{ème} trimestre.



1. Planification stratégique et opérationnelle (suite)

Saines pratiques de gestion observées :

7. Lors de nos entrevues, on a souligné que la planification opérationnelle au sein de la Direction générale pour 2009-2010 s'est avérée un défi puisqu'aucun plan d'affaires ministériel n'était achevé lors de l'initiation de la planification de la DGSRHMT. L'efficacité de la planification de la Direction générale serait meilleure si le plan d'affaires ministériel avait été achevé avant que les secteurs ne commencent à planifier et documenter leurs propres plans d'affaires, mais cette situation est hors du contrôle de la gestion de la DGSRHMT. Quoi qu'il en soit, il faut souligner que le plan de la Direction générale a été achevé en temps opportun.



2. Gestion des risques

Saines pratiques de gestion observées :

1. Les éléments de la gestion des risques sont indiqués dans les documents et commentaires suivants :
 - La DGSRHMT a participé à la documentation des risques des services internes (c.-à-d. ressources humaines, finances, TI, etc.) qui sont détaillés dans le profil de risque associé aux résultats stratégiques des services internes d'AINC 2009 (1^{er} avril 2009);
 - Les risques et défis ainsi que les stratégies connexes d'atténuation des risques actuelles et futures sont détaillés dans la stratégie et le plan intégré de gestion des ressources humaines 2010-11/2012-13 (1^{er} avril 2010);
 - Les exemples détaillés de risques dans le plan d'affaires du secteur de la DGSRHMT incluent notamment :
 - une grave pénurie de main-d'œuvre qualifiée et expérimentée en ressources humaines;
 - un manque de perfectionnement et de formation;
 - des facteurs géographiques affectant de façon négative la capacité d'attirer et de conserver la main-d'œuvre;
 - le nombre d'employés admissibles à la retraite passera à 25 % d'ici 2012;
 - l'exactitude des données du SGRH (c.-à-d., PeopleSoft) et l'utilisation limitée/réelle des systèmes (p. ex., PeopleSoft et gestion de l'apprentissage).



2. Gestion des risques (suite)

Constatations :

1. Il n'y a pas d'approche commune de la gestion des risques au sein de la Direction générale.
 - L'approche de la gestion des risques actuelle au sein de la Direction générale est temporaire et pourrait être plus officialisée et intégrée (p. ex., un cadre de gestion intégrée des risques et une stratégie de surveillance pour la Direction générale). Cette constatation a été abordée dans la section de la planification intégrée du rapport trimestriel pour le T1 avril – juin 2010.
 - Les commentaires émis lors des entrevues confirment que la gestion des risques est une approche que les gestionnaires et les directeurs connaissent, mais qu'aucun processus cohérent n'est défini.

Recommandations :

- On encourage fortement la DGSRHMT à élaborer une approche plus solide et cohérente de gestion des risques qui sera mise à jour au moins une fois par année, qui sera adoptée par l'ensemble de la Direction générale, et qui s'harmonisera à la démarche ministérielle. Les prochaines étapes de la mise en place d'une gestion intégrée des risques incluraient : l'établissement d'une tolérance aux risques, la réévaluation des risques, l'évaluation de la probabilité et des conséquences, le classement des risques, la définition des résultats escomptés, la recherche de solutions, le choix d'une stratégie, la mise en place de la stratégie, ainsi que la surveillance, l'évaluation et l'ajustement des mesures à prendre au besoin.



3. Gestion des ressources humaines

Saines pratiques de gestion observées :

1. Gestion générale

- Les personnes interviewées ont fait remarquer que les systèmes et les processus connexes doivent être améliorés et précisés. Une Direction de l'amélioration des processus a été créée afin d'aborder ce problème. La Direction générale a principalement mis l'accent sur les points suivants : l'intégrité des données, l'achèvement des processus de ressources humaines y compris les normes de service et le contrôle, et l'élaboration d'une infrastructure.
- Gestion générale – La Direction générale des services de vérification et d'assurance reconnaît l'objectif de la Direction générale d'améliorer les processus. L'échéancier pour l'interface de paie et la qualité des données connexes dans PeopleSoft est décembre 2010 dans l'Analyse de la capacité et la stratégie en matière de GI/TI et l'échéancier pour l'achèvement de la Stratégie d'intégrité des données de PeopleSoft est mars 2012. La Direction générale des services de vérification et d'assurance comprend que la gestion adopte une approche progressive vers l'intégrité des données en mettant tout d'abord l'accent sur les données connexes à risque plus élevé de l'interface de la paie (décembre 2010), et ensuite sur l'intégrité des données restantes à l'étape suivante (mars 2012).

2. Recrutement

- Les gestionnaires ont élaboré un plan de dotation pour la Direction générale qui fournit de l'information sur les besoins de formation anticipés et les mesures à prendre en matière de dotation. Ces plans sont comparés avec les besoins de formation actuels et les mesures à prendre en matière de dotation.
- Un certain nombre d'approches ont été retenues par les gestionnaires pour aborder le recrutement, notamment : la gestion proactive des postes vacants et le recrutement; le recrutement au niveau postsecondaire; le recrutement au niveau d'entrée (Programme fédéral d'expérience de travail étudiant et Programme d'enseignement coopératif), un processus accéléré, et le recours à des bassins et des processus collectifs.
- Les gestionnaires travaillent à l'amélioration des normes de service pour le recrutement, parmi d'autres fonctions, tel que la mise en place du processus accéléré FastTrack. Des améliorations sur les normes de service ne semblent toutefois pas avoir été atteints de façon constante.



3. Gestion des ressources humaines (suite)

Saines pratiques de gestion observées :

3. Maintien en poste de l'effectif

- Le Plan des ressources humaines indiquait spécifiquement le besoin de maintenir en poste le personnel nouvellement embauché.
- La DGSRHMT a embauché un formateur en milieu de travail qui est un gestionnaire des ressources humaines à la retraite pour aider à conseiller le personnel et à mettre l'accent sur le service à la clientèle. L'accent a notamment été mis sur la rapidité d'exécution, la qualité, l'intégralité et la conformité. Cette décision a été prise à la suite des commentaires reçus par les membres du personnel, qui suggéraient le besoin de mentorat. Répondre aux besoins cernés par le personnel s'harmonise avec le maintien en poste de l'effectif.
- La Direction générale a préparé un guide ministériel de planification de la relève qui a été élaboré expressément pour cibler, perfectionner et maintenir en poste les talents.
- Le Plan et la Stratégie intégrée des ressources humaines correspondent tous deux au pilier du bien-être qui s'harmonise clairement avec le maintien en poste de l'effectif.

4. Évaluation de l'effectif

- Il existe une politique sur la gestion du rendement de l'employé à AINC qui encourage expressément la communication continue, ouverte et honnête entre gestionnaires/ superviseurs et employés afin d'établir des objectifs professionnels tenant compte des besoins de l'employé et du Ministère dans l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisme.
- La Direction générale des services de vérification et d'assurance a obtenu des exemples d'ententes sur la gestion du rendement. Les gestionnaires ont indiqué que l'achèvement des ententes sur le rendement des cadres supérieurs est contrôlé afin de s'assurer qu'elles soient terminées en temps opportun.
- La Stratégie des ressources humaines comprend une référence à la politique et aux lignes directrices sur le rendement insatisfaisant de l'employé qui démontre l'importance qu'accordent les gestionnaires au rendement.



3. Gestion des ressources humaines (suite)

Saines pratiques de gestion observées :

5. Formation

- La formation de base est fournie à tout le groupe Gestion du personnel (PE) par l'École de la fonction publique du Canada.
- On remarque l'importance stratégique qu'accorde la Direction générale au pilier du perfectionnement des talents par le biais des parcours d'apprentissage, du calendrier d'apprentissage, de la gestion du rendement de l'employé et des plans d'apprentissage.
- Un certain nombre de documents ont été fournis pour présenter les diverses approches servant à aborder le perfectionnement et la formation, ainsi que la communication connexe :
 - Directive sur la formation linguistique;
 - Lignes directrices d'aide à l'éducation;
 - Calendrier de cours pour 2010-2011;
 - Des parcours d'apprentissage ont été élaborés pour les employés, superviseurs et dirigeants d'AINC;
 - Politique relative aux congés d'étude à long terme;
 - Présentation du 14 décembre 2009 liée aux services et aux produits de la Direction de l'apprentissage et du perfectionnement.

- ##### 6.
- La Direction générale met en place une interface de paie avec PeopleSoft à utiliser pour aider à réduire la duplication de l'entrée de données actuellement nécessaire dans PeopleSoft et le système de paie régional. La Direction générale des services de vérification et d'assurance tient pour acquis que la date d'achèvement prévue est pour décembre 2010.



3. Gestion des ressources humaines (suite)

Constatations :

1. Recrutement – les défis signalés lors des entrevues étaient les suivants :
 - La dotation en personnel est difficile, en particulier pour les postes intérimaires. Parmi les exemples de difficultés, on retrouve trois mesures de dotation ouvertes depuis un an, et des cas où le personnel est en congé prolongé, ce qui crée une charge de travail additionnelle pour le reste du personnel. Le manque de flexibilité et de rapidité d'exécution avec l'embauche d'équivalents temps plein (ETP) crée une dépendance aux nominations intérimaires et/ou pour une période déterminée. Les consultants externes sont considérés comme une solution, mais ils ne contribuent pas à la continuité et au maintien des connaissances.
 - Les bassins de dotation ne peuvent suivre le rythme du taux de départ, alors les gestionnaires se voient dans l'obligation de se charger de leur propre dotation interne/externe.

2. Le maintien en poste de l'effectif est un défi clé, puisque plusieurs employés du groupe PE quittent pendant leur première année de service (roulement de personnel rapporté de 37 %¹). La concurrence est élevée au sein du gouvernement fédéral et on a constaté que les PE quittent pour des salaires plus élevés et une charge de travail moindre. La demande élevée de services, le manque de capacité, et la capacité limitée à mettre en place des conditions de travail flexibles sont probablement tous des facteurs contribuant au défi de maintien en poste de l'effectif.

1. Les taux de mobilité généraux dans la fonction publique ont varié depuis 1998-1999, passant d'une baisse de 30 % en 2004-2005 à une hausse de 44 % en 2008-2009, avec une mobilité plus importante dans la région de la capitale nationale que dans les régions du Canada comme le souligne la Commission de la fonction publique dans le Rapport annuel 2009-2010 (page 106).



3. Gestion des ressources humaines (suite)

Constatations :

3. Formation – À l'heure actuelle, il n'existe aucun système automatisé pour contrôler activement la mise en place de la formation et pour cerner les lacunes en matière de formation. Pour cette raison, les gestionnaires ont indiqué qu'il y a un risque qu'une subdélégation ait été accordée à des individus (délégations des Finances et des Ressources humaines) de manière inappropriée (p. ex., recevoir une subdélégation de pouvoirs sans la formation préalable).
 - Le contrôle de la formation est un exercice manuel visant à assurer un suivi et à produire un rapport sur les personnes ayant suivi la formation obligatoire requise. À l'heure actuelle, PeopleSoft ne fournit pas cette information. Les gestionnaires indiquent qu'ils prévoient mieux évaluer les besoins en apprentissage obligatoires et autres apprentissages dans la région de la capitale nationale pour commencer, et par la suite dans les régions.
 - Les gestionnaires expliquent que le projet de l'École de la fonction publique du Canada de mettre en place un Système harmonisé de gestion de l'apprentissage (SHGA) est en cours, mais qu'il a environ deux ans de retard.
 - En vue de réduire le risque d'une subdélégation inappropriée, les gestionnaires ont procédé à une vérification du personnel à qui on aurait pu accorder une subdélégation sans la formation obligatoire préalable. La Direction générale des services de vérification et d'assurance tient pour acquis que cette vérification est terminée et que toute constatation en découlant sera abordée.
4. Formation – Les gestionnaires ont commenté que la capacité est insuffisante pour offrir une formation sur PeopleSoft.
5. Test de transactions – Au cours des tests d'un échantillon de transactions concernant des heures supplémentaires, nous avons remarqué que les autorisations pour l'article 32 n'incluaient pas de date d'autorisation.



3. Gestion des ressources humaines (suite)

Recommandations :

1. Recrutement – L'établissement de normes de service associées à la dotation en personnel pourrait aider à améliorer le processus, mais les gestionnaires doivent trouver des façons créatives pour relever les défis qui persistent en matière de recrutement. Cela pourrait nécessiter une collaboration avec les organismes centraux et d'autres ministères et organismes afin de trouver des solutions.
2. Maintien en poste de l'effectif – La Direction générale a fait preuve de quelques bonnes pratiques de gestion, mais les résultats suggèrent qu'il faut en faire plus pour régler le problème de maintien en poste de l'effectif et que les gestionnaires doivent aussi trouver des façons créatives pour relever les défis qui persistent en matière de maintien en poste de l'effectif. Pour ce faire, une collaboration avec les organismes centraux et autres ministères et organismes pourrait être nécessaire afin de trouver des solutions.
3. Formation – PeopleSoft est un système et un outil de base utilisé par la Direction générale. Il devrait donc y avoir suffisamment de capacité pour donner de la formation sur ce système. La Direction générale des services de vérification et d'assurance recommande aux gestionnaires de réévaluer la lacune actuelle en matière de capacité et de la résoudre rapidement.
4. Tests de transactions – Les gestionnaires devraient exiger que toutes les autorisations relatives à l'article 32 incluent la date d'autorisation en plus de la signature déjà exigée.



Résumé des tests de transactions de la gestion des ressources humaines

Voici un résumé des résultats de tests de transactions

Secteur de l'EPG	Résultats	Observations
Gestion des ressources humaines – Dotation en personnel	<ul style="list-style-type: none">• On constate un accord avec la matrice de délégation des pouvoirs pour les cinq opérations sélectionnées.• Les preuves examinées pour les cinq opérations sélectionnées justifient et démontrent la transparence de la mesure de dotation.	<ul style="list-style-type: none">• Les opérations sélectionnées incluaient : intérim < 4 mois, nomination pour une durée déterminée, recrutement coopératif, nomination occasionnelle et d'une durée d'un an.• En fonction des critères évalués, aucune exception signalée.
Gestion des ressources humaines – Heures supplémentaires	<ul style="list-style-type: none">• Les initiales de préautorisation de la section étaient présentes pour les cinq opérations sélectionnées, mais il n'y avait pas de date d'autorisation sur le document.• L'autorisation de paiement des heures supplémentaires était présente à l'article 34 pour les cinq opérations testées.	<ul style="list-style-type: none">• Les gestionnaires indiquent que la procédure de contrôle clé sur laquelle on se fie pour le paiement des heures supplémentaires repose sur le contrôle de l'article 34.• Nous recommandons à l'approbateur d'indiquer la date au moment de la préautorisation (article 32).
Gestion des ressources humaines – Congé annuel	<ul style="list-style-type: none">• L'autorisation préalable figure sur les cinq opérations testées.	<ul style="list-style-type: none">• Aucune exception signalée.



4. Coordination des politiques et initiatives

Saines pratiques de gestion observées :

1. La DGSRHMT organise régulièrement un certain nombre de réunions de gestion à l'interne, dont les réunions trimestrielles du Comité de gestion des ressources humaines et les réunions mensuelles du Comité directeur de gestion des SRHMT. La Direction générale participe aussi à un comité interministériel des ressources humaines dirigé par le SCT. La Direction générale des services de vérification et d'assurance souligne les points suivants tirés du procès-verbal d'une réunion du sous-comité des ressources humaines tenue le 15 octobre 2009 : nouvelles politiques (reclassement et rémunération, télétravail, rendement insatisfaisant et congé d'études); une mise à jour sur le statut des descriptions de travail génériques; les résultats du sondage effectué auprès des employés et les sept principaux points à traiter.
2. La DGSRHMT a récemment créé un nouveau poste de Directeur, Assurance de la qualité et surveillance. L'examen de l'entente de rendement du directeur indique que l'objectif de la DGSRHMT est d'évaluer les politiques de façon régulière et de mener une assurance qualité des opérations de ressources humaines.



5. Mesure du rendement et production de rapports axées sur les résultats

Saines pratiques de gestion observées :

- La Direction générale fixe des objectifs et produit des rapports sur ces objectifs sur une base régulière. Voici quelques exemples de mesures de rendement : recruter au moins 100 diplômés de niveau postsecondaire; participer à au moins sept salons de l'emploi; atteindre la cible de 50 % pour le recrutement de personnes autochtones. Ces mesures de rendement et un certain nombre de mesures additionnelles sont rapportées dans divers documents, dont :
 - le rapport de progrès de 2009-2010 à 2011-2012 de la SPGRH;
 - le rapport trimestriel;
 - le tableau de bord opérationnel de la DGSRHMT du T2 2009;
 - le tableau de bord des ressources humaines.
- Les gestionnaires ont indiqué qu'ils prévoient regrouper le tableau de bord opérationnel et le tableau de bord des ressources humaines.



5. Mesure du rendement et production de rapports axés sur les résultats (suite)

Constatations :

1. Les rapports examinés ne comparent pas de façon uniforme les mesures de rendement et les objectifs préétablis. Dans plusieurs cas, des renseignements statistiques sont rapportés, mais il n'existe aucun objectif correspondant par rapport auquel on pourrait comparer les progrès réalisés, et ce dans le but d'atteindre les objectifs préétablis.

Recommandation :

1. On recommande à la DGSRHMT de continuer l'élaboration du tableau de bord opérationnel et de cerner les mesures pour lesquelles il faut fixer des objectifs au début de l'exercice financier. Ces mesures doivent être incluses dans les rapports afin de nous permettre d'assurer un suivi des objectifs fixés. La Direction générale des services de vérification et d'assurance est d'accord avec le regroupement des rapports du tableau de bord opérationnel et du tableau de bord des ressources humaines.



6. Gestion financière

Saines pratiques de gestion observées :

1. La Direction générale a une méthode déterminée pour planifier les budgets et les dépenses prévues.
 - En règle générale, les budgets sont basés sur l'année antérieure et peuvent être révisés en fonction des changements prévus l'année suivante en comparaison avec l'année antérieure. Les montants budgétaires sont donnés par le sous-ministre au directeur général de la DGSRHMT. Pendant l'étape de planification annuelle, les gestionnaires de la Direction générale participent à l'examen des montants budgétaires présentés. Cette étape s'effectue habituellement lors d'une retraite annuelle destinée aux gestionnaires.
 - La DGSRHMT travaille avec le Secteur du DPF pour finaliser le budget annuel de la Direction générale.
 - L'évaluation des besoins est menée par les gestionnaires de la Direction générale et toute lacune est identifiée et communiquée au Comité de gestion financière.
 - Au cours de l'année, on a recours à un processus de demande de financement pour modifier les budgets et rechercher du financement pour de nouveaux projets. Des analyses de rentabilité sont préparées pour prouver le besoin de financement supplémentaire.
 - Un sommaire financier élaboré par le gestionnaire de centre de responsabilité est utilisé chaque trimestre pour comparer les dépenses réelles et le budget.



6. Gestion financière (suite)

Constatations :

1. Durant des tests sur des transactions sélectionnées, nous avons remarqué une opération associée à un déplacement non prévu sans la présence de l'article 34.

Recommandation :

1. Les gestionnaires doivent voir si cette exception est une erreur isolée ou plus courante et prendre les mesures nécessaires pour empêcher les récives.



Résumé des tests de transactions de la gestion financière

Secteur de l'EPG	Résultats	Observations
Gestion financière – Achats	<ul style="list-style-type: none">• L'autorisation du montant du contrat par le biais de l'article 32 est présente pour les cinq opérations testées.• Pour chacun des cinq contrats sélectionnés, on a vérifié sur un paiement effectué la présence de l'autorisation de paiement par le biais de l'article 34.	<ul style="list-style-type: none">• Aucune exception signalée.
Gestion financière – Déplacements	<ul style="list-style-type: none">• L'autorisation préalable est présente pour quatre des cinq opérations testées.	<ul style="list-style-type: none">• Nous avons remarqué une exception (TMI396272, 501,55 \$) pour laquelle l'autorisation en vertu de l'article 34 n'est pas apparente.
Gestion financière – Hébergement	<ul style="list-style-type: none">• L'autorisation est présente pour les cinq opérations testées.	<ul style="list-style-type: none">• Aucune exception signalée.



7. Information sur les RH pour la prise de décisions

Saines pratiques de gestion observées :

1. La Direction générale élabore deux tableaux de bord, un tableau de bord opérationnel et un tableau de bord des ressources humaines.
 - La version du T1 de 2010 du tableau de bord opérationnel présente des renseignements pour les exercices financiers 2007, 2008, 2009, et pour le premier trimestre de 2010. Les renseignements sont catégorisés comme suit : bien-être de la main-d'œuvre, perfectionnement de la main-d'œuvre, ressourcement, classification, paie, apprentissage et perfectionnement, main-d'œuvre, milieu de travail, perfectionnement professionnel, rendement et productivité, mobilité, budget, opérations, base salariale, coût des prestations au titre des services rendus au cours de l'exercice, et système.
2. Les rapports mensuels sont préparés dans le cadre des activités de ressources humaines de la Direction (EX) et comportent les renseignements suivants :
 - Activités de ressourcement de la Direction – processus annoncés/non annoncés, déploiements et échanges;
 - Liste des candidats qualifiés dans les bassins;
 - Comité de gestion des ressources humaines : activités de ressourcement actuelles;
 - Rapport des intérimis en cours au niveau de la Direction;
 - Organigrammes (par mois) pour les postes EX;
 - Liste des comités de classification et/ou des postes évalués;
3. Le rapport de progrès 2009-2010 à 2011-2012 de la DGSRHMT présenté, comprend : les activités prévues, la situation (progrès/résultats) et le statut (niveau de réalisation) en comparaison avec certains des piliers stratégiques de ressources humaines d'AINC, notamment : le recrutement de talents, le perfectionnement de talents, la gestion de la relève, le bien-être en milieu de travail et une infrastructure favorable.



7. Information sur les RH pour la prise de décisions (suite)

Saines pratiques de gestion observées :

4. Les rapports trimestriels présentent les progrès réalisés concernant les objectifs fixés dans le plan opérationnel de la Direction générale et se rapportent à quatre piliers (recrutement de talents, perfectionnement de talents, gestion de la relève et bien-être en milieu de travail) ainsi qu'à une infrastructure favorable et à une planification intégrée.
5. La Direction de l'amélioration des processus a établi des normes de service pour les processus de dotation en personnel, de classification et de prestation au sein de la Direction générale. Les normes de service pour la planification des ressources humaines et pour l'apprentissage et le perfectionnement sont en cours de finalisation. En ce qui a trait aux normes de service, des structures de répartition du travail ont été établies pour expliquer les activités de chaque sous-processus de la dotation en personnel, comme : la nomination intérimaire > 4 mois, le recrutement coopératif, et les postes annoncés à l'externe, entre autres. Lors des entrevues, les gestionnaires ont noté qu'un objectif est de comparer les résultats actuels aux normes de service. La Direction générale des services de vérification et d'assurance a obtenu une copie d'un rapport préparé par la Direction de l'amélioration des processus qui consiste en une analyse du respect des normes de service régionales en matière de dotation et qui comprend des mesures à prendre en matière de dotation en personnel, les tendances générales et une variété de comparaisons, y compris les congés d'absence utilisés, les retraités, la RCN par rapport aux régions, etc.



7. Information sur les RH pour la prise de décisions (suite)

Constatations :

1. L'intégrité des données est un problème qui a été bien documenté et reconnu par la Direction générale. Les extraits suivants sélectionnés parmi la documentation obtenue le démontrent :
 - Profil de risque associé aux résultats stratégiques des services internes d'AINC 2009
 - Il faut apporter des améliorations à la qualité de l'information de dotation pour assurer l'intégrité des données dans le Système d'information sur la gestion des ressources humaines (PeopleSoft) et l'exactitude de l'information présentée dans les tableaux de bord des ressources humaines.
 - Il est impossible pour les gestionnaires tirer de l'information utile de PeopleSoft à partir de leur ordinateur.
 - Vérification des nominations non annoncées, occasionnelles et intérimaires (26 février 2009)
 - Il faut apporter des améliorations à la qualité de l'information de dotation pour assurer l'intégrité des données dans le SIGRH (PeopleSoft) et l'exactitude de l'information présentée dans les tableaux de bord des ressources humaines.

En consultant le document sur la stratégie de GI/TI, nous notons que l'échéance pour résoudre le problème d'intégrité des données concernant l'interface de la paie est décembre 2010 et que la date d'achèvement pour la stratégie d'intégrité des données est mars 2012.

Nous avons constaté que le rapport de progrès daté du 26 mars 2010 indique au point n° 47 : « Mettre en place la stratégie d'intégrité des données de PeopleSoft en 2009-10 – terminé ». La Direction générale des services de vérification et d'assurance comprend que la stratégie d'intégrité des données est une approche progressive et que les étapes terminées le sont. Elle comprend que la Direction générale continue à travailler à l'achèvement de la stratégie en adoptant une approche liée au risque mettant l'accent sur les données critiques suivies des données moins critiques.



7. Information sur les RH pour la prise de décisions (suite)

Constatations : (suite)

2. Nous avons remarqué parmi les cours obligatoires de l'École de la fonction publique du Canada (EFPC), indiqués dans le tableau de bord opérationnel, cinq cours qui présentent des taux de réussite supérieurs à 100 % (G110 – 176,9 %, I110 – 183,3 %, I120 – 240 %, M714 – 133,3 % et CIG 200 %). Les gestionnaires ont expliqué que le taux de réussite dépasse 100 % si un individu est inscrit à un trimestre et qu'il termine la formation le trimestre suivant.

Recommandations :

1. La résolution des problèmes d'intégrité des données moins critiques 15 mois (mars 2012) après la résolution des données critiques (décembre 2010) pourrait ne pas répondre aux besoins des utilisateurs de PeopleSoft, en particulier s'il y a un retard aux calendriers prévus. Par conséquent, la Direction générale des services de vérification et d'assurance recommande que le calendrier pour la stratégie d'intégrité des données soit accéléré.
2. La Direction générale des services de vérification et d'assurance recommande que le calcul de l'achèvement de la formation soit révisé puisqu'il est illogique de présenter des taux d'achèvement supérieurs à 100 %, qui représente l'objectif souhaité.



8. Qualité du service des RH

Saines pratiques de gestion observées :

1. La DGSRHMT a fourni un certain nombre de protocoles d'entente énonçant les services et les normes connexes. La Direction générale des services de vérification et d'assurance n'a pas évalué la réalité des services fournis et/ou le niveau de contrôle exercé pour chaque protocole d'entente. Un exemple d'observation incluait un protocole d'entente avec l'Agence canadienne de développement économique du Nord qui explique les services ministériels qu'AINC fournira et comprend les services de ressources humaines qui seront fournis par la DGSRHMT. La liste des services à fournir se trouve à l'annexe B du protocole d'entente en question.
2. La qualité du service des RH s'est améliorée de plusieurs manières qui ont été constatées dans d'autres secteurs de l'EPG, dont :
 - Comme indiqué dans l'EPG n° 3 – Gestion des ressources humaines :
 - La Direction générale a apporté plusieurs améliorations au processus de recrutement, dont la gestion proactive des postes vacants et le recrutement, le recrutement au niveau postsecondaire, le recrutement au niveau d'entrée (Programme fédéral d'expérience de travail étudiant et Programme d'enseignement coopératif), un processus accéléré, ainsi que le recours à des bassins et à des processus collectifs.
 - La Direction générale a embauché un formateur en milieu de travail qui est un gestionnaire des ressources humaines à la retraite pour aider le personnel à mettre l'accent sur le service à la clientèle, notamment la rapidité d'exécution, la qualité, l'intégralité et la conformité.
 - Comme indiqué dans l'EPG n° 7, la Direction générale a établi des normes de service pour les processus de dotation en personnel, de classification et de prestation, et elle travaille à l'achèvement de normes de service pour la planification des ressources humaines et pour l'apprentissage et le perfectionnement.



9. Coordination et communication avec les fournisseurs régionaux de services de RH

Saines pratiques de gestion observées :

1. Les gestionnaires ont constaté que les régions sont autonomes et que la DGSRHMT fournit assistance et analyse pour faciliter les activités régionales et aider à combler les lacunes.
2. Un certain nombre de personnes interviewées ont remarqué que le bulletin électronique Express d'AINC est seulement l'un des nombreux moyens de communication auxquels la Direction générale a recours pour faciliter la coordination et la communication avec les fournisseurs régionaux de services de ressources humaines.
3. Voici d'autres méthodes de communication :
 - La directrice générale préside une conférence téléphonique mensuelle avec les directeurs régionaux des ressources humaines concernant les changements en matière de politiques et de processus.
 - Les politiques sont centralisées à l'administration centrale (AC) depuis deux ans. Le sous-ministre a précisé qu'il ne doit y avoir qu'un seul ensemble de politiques afin de garantir la cohérence, l'efficacité et l'obligation de rendre compte.
 - La directrice générale rencontre en personne les directeurs régionaux des ressources humaines deux fois par année.
 - En vue de partager les pratiques exemplaires, la Direction générale les publie dans un bulletin « Practico/Pratique » quatre fois par année.
 - Il y a des conférences téléphoniques mensuelles sur la dotation en personnel et la classification avec le personnel régional: conseillers en ressources humaines, apprentissage et perfectionnement, relations de travail et les directeurs régionaux des ressources humaines.



10. Surveillance active

Saines pratiques de gestion observées :

1. La Direction générale communique et produit des rapports sur la surveillance active par le biais du rapport de contrôle de la classification et du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre des comptes en dotation (RMORCD). Le RMORCD est un rapport annuel fourni à la Commission de la fonction publique qui cerne les indicateurs, les évalue et présente un plan d'action en conséquence. Les progrès en matière de dotation en personnel sont présentés sur une base trimestrielle à la Commission de la fonction publique.
2. Dans le cadre de la mise en place de la nouvelle Direction, Assurance de la qualité et de la surveillance, un guide de contrôle de la dotation pour les mesures de dotation a été élaboré pour un certain nombre d'activités de dotation qui sont considérées comme de possibles secteurs à risque. Les mesures de dotation cernées comprennent les nominations annoncées et non annoncées à l'interne et à l'externe et les nominations intérimaires. Pour chaque mesure de dotation, un certain nombre de critères ont été établis et seront contrôlés par la nouvelle Direction.
3. La Direction, Assurance de la qualité et de la surveillance a aussi préparé un cadre de contrôle de la dotation qui comprend une matrice de subdélégation des pouvoirs de dotation. Un atelier national a eu lieu du 10 au 12 mai 2010 dans le but de présenter les activités de surveillance aux directeurs régionaux des ressources humaines. Un calendrier pour la surveillance de l'assurance qualité a aussi été préparé.



10. Surveillance active

Constatations :

1. La politique sur la surveillance active indique que les ministères sont responsables du « perfectionnement et du maintien de l'effectif... ont la capacité de détecter et communiquer au sein de l'organisme... les risques importants, les lacunes potentielles et actuelles en matière de contrôle et d'autres vulnérabilités portant sur la gestion ». Les ministères sont aussi responsables du contrôle continu des pratiques et des procédures de contrôle de gestion. La Direction générale des services de vérification et d'assurance note la création de la Direction de l'assurance qualité et de la surveillance et que celle-ci semble pouvoir aider à résoudre une partie du contrôle actif exigé dans la politique. Cependant, nos constatations dans l'EPG n° 2 – Gestion des risques indiquent qu'il n'existe aucune approche cohérente connue concernant la gestion des risques.

Recommandation :

1. La Direction générale doit s'assurer que la gestion des risques est plus robuste au sein de la Direction générale afin qu'elle puisse contrôler activement les procédures de contrôle connexes qui devraient être mises en place pour réduire les risques identifiés.



11. Rapport et conformité avec les politiques et lignes directrices du gouvernement du Canada et des organismes centraux

Saines pratiques de gestion observées :

1. La Direction générale a récemment mis sur pied une Direction, Assurance de la qualité et de la surveillance qui est responsable de la coordination des politiques et des lignes directrices de ressources humaines émises par les organismes centraux. La Direction générale des services de vérification et d'assurance a obtenu une copie du rapport de contrôle de la classification pour l'exercice financier 2008-2009. Le but du rapport était d'examiner si le processus de classification d'AINC et les dossiers de classification étaient conformes aux lignes directrices sur la classification du SCT. Le rapport conclut que, dans l'ensemble, AINC ne respectait pas en tout point les lignes directrices du SCT. La Direction générale des services de vérification et d'assurance constate par nos entrevues que le directeur de l'assurance de la qualité et de la surveillance travaille actuellement à la mise en place d'un processus de contrôle qui visera à aborder les points signalés dans le rapport de contrôle de la classification.
2. La stratégie et le plan de gestion des ressources humaines signalent que le Comité de gestion des ressources humaines se consacre pleinement à l'examen des politiques et des lignes directrices et indiquent que les politiques sur le télétravail, le rendement insatisfaisant d'un employé, et la discipline ont été examinés et mises à jour et que les politiques sur les griefs et sur les dossiers d'employé doivent être examinées et mises à jour d'ici la fin de l'exercice financier 2010-2011.
3. Comme indiqué dans une lettre d'entente interministérielle, AINC (représenté par la DGSRHMT) est un membre actif du Conseil des ressources humaines qui est un organisme composé de 43 ministères membres du gouvernement fédéral travaillant à l'établissement et à l'harmonisation des priorités en matière de ressources humaines pour la fonction publique.



11. Rapport et conformité avec les politiques et lignes directrices du gouvernement du Canada et des organismes centraux (suite)

4. Des entrevues avec les directeurs ont démontré qu'ils surveillent aussi les politiques s'appliquant à leurs fonctions.
5. Les gestionnaires ont constaté que les lignes directrices stratégiques du processus de planification des ressources humaines sont établies par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines et sont adoptées par la DGSRHMT.
6. Les gestionnaires ont constaté que la DGSRHMT est associée au Réseau interministériel de planification stratégique (RIPS) pour discuter des résultats du CRG, partager les pratiques exemplaires et cerner les secteurs à améliorer.
7. Les gestionnaires ont constaté que GCpedia est un forum pour les ressources humaines auquel est associée la Direction de la planification des ressources humaines et des systèmes pour aider à demeurer au fait de l'évolution des sujets et des lignes directrices des ressources humaines au gouvernement fédéral.
8. Le rapport de contrôle de la classification et le Rapport ministériel sur l'obligation de rendre des comptes en dotation ont été fournis par les gestionnaires à titre d'exemple de rapports d'activité de contrôle. Le RMORCD est un rapport annuel à l'intention de la Commission de la fonction publique et il cerne les indicateurs, les évalue et présente un plan d'action en conséquence. Les progrès du RMORCD sont présentés dans le rapport trimestriel.



12. Environnement de contrôle de la rémunération

Saines pratiques de gestion observées :

1. Les procédures de contrôle du traitement des opérations sont documentées dans une matrice de contrôle dans le cadre du travail du Secteur du DPF sur les contrôles internes. Ce document cible un certain nombre de contrôles du traitement de la paie, en plus de la nature du contrôle, de sa fréquence, de son propriétaire, et de la preuve possible du rendement du contrôle. Un diagramme de processus accompagne la matrice de contrôle pour documenter le processus de la paie.
 - Le formulaire de demande de dotation en personnel, de classification et de suppléance, qui est utilisé pour documenter la délégation du pouvoir, est un exemple de contrôle.
2. La Direction de l'amélioration des processus a établi 12 structures de répartition du travail pour les processus de ressources humaines. Ces documents sont une pratique exemplaire pour documenter les processus opérationnels. Ils ont été préparés pour aider à cerner les normes de service pour diverses mesures de dotation, y compris, par exemple : nominations intérimaires > 4 mois, recrutement coopératif, nominations annoncées à l'externe, etc. Cette documentation s'harmonise bien avec le travail sur les contrôles internes effectué par le Secteur du DPF et signalé ci-dessus. La DGSRHMT et la Direction de l'amélioration des processus devraient songer à partager les structures de répartition du travail avec le Secteur du DPF puisque ces documents sont gratuits et peuvent se combiner ou du moins faire référence l'un à l'autre.
3. Des entrevues avec les gestionnaires ont démontré un certain nombre de contrôles liés à la rémunération, notamment :
 - la vérification interfonctionnelle des opérations de paie par les Finances;
 - les paiements relatifs au rendement des cadres supérieurs ne sont pas émis tant que les ententes sur le rendement de chacun ne sont pas terminées;
 - des vérifications préalables et postérieures sont faites en fonction des procédures du Guide d'entrée personnel-paye (GEPP) de TPSGC;
 - les codes utilisateur sont centralisés au sein des Finances et seule la Rémunération peut accorder/retirer l'accès, elle contrôle les codes utilisateur et retire l'accès s'ils ne sont pas utilisés pendant six mois.



12. Environnement de contrôle de la rémunération (suite)

Constatations :

1. Une exception de procédure de contrôle a été signalée lors du test d'une opération pour l'EPG n° 6 de la gestion financière (voir page 25 – Déplacements).

Recommandation :

1. La Direction générale des services de vérification et d'assurance a noté la création de la Direction de l'assurance qualité et de la surveillance et elle constate qu'une partie du mandat de cette Direction sera de contrôler et d'évaluer le respect des politiques et règlements. Cela pourrait inclure les tests des contrôle internes au sein de la Direction générale. Ce travail pourrait être utilisé pour appuyer les preuves requises par AINC pour se conformer à la politique sur le contrôle interne du SCT. Nous recommandons à la DGSRHMT de discuter de ces tests prévus avec le Secteur du DPF puisque cela pourrait contribuer à aider le DPF à mettre en oeuvre la politique sur le contrôle interne.



13. Modernisation des ressources humaines

Saines pratiques de gestion observées :

1. La Stratégie et le plan de gestion des ressources humaines incluaient une référence à la *Loi pour la modernisation du secteur public* et une lettre datée de février 2010 du SM au greffier du Conseil privé soulignant les progrès effectués dans le cadre du Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique 2009-2010 et comprenant des mises à jour sur la planification des ressources humaines, le recrutement, le perfectionnement des employés, une infrastructure favorable et des activités novatrices. Les gestionnaires ont observé que la DGSRHMT donne des conseils au SM en réponse aux priorités du greffier en matière de ressources humaines.
2. La DGSRHMT a donné une réponse au Bureau du vérificateur général du Canada dans le cadre d'une vérification menée sur l'adoption de la *Loi pour la modernisation du secteur public*. La réponse incluait des observations sur les processus de dotation en personnel, de planification des ressources humaines, de délégation et de sélection.
3. L'instrument de politique sur la délégation des Ressources humaines a été examiné par le directeur des ressources humaines ministérielles afin de garantir que l'instrument est conforme aux pouvoirs délégués de l'administrateur général, aux lignes directrices du SCT et aux conventions collectives.
4. Le directeur des relations ministérielles et de la rémunération examine les lignes directrices sur la reconnaissance pour l'année financière 2010-2011 pour les Prix du sous-ministre.