

Affaires indiennes et du Nord Canada

**Vérification de la classification et des mesures de
dotation en personnel
Région du Manitoba**

**Document préparé par :
Direction générale des services
de Vérification et d'assurance**

**Projet 07/16
25 septembre 2008**

Table des matières

Sommaire	V
Contexte	v
Objectif et vue d'ensemble	v
Conclusions	vi
Recommandations	vi
<i>Cadres stratégiques</i>	vi
<i>Classification</i>	vi
<i>Dotation en personnel</i>	viii
<i>Formation</i>	viii
<i>Activités de surveillance</i>	ix
Section 1 – Contexte et perspective	1
Contexte	1
Objectifs et étendue de la vérification	1
Critères de vérification	2
Stratégie et méthodes de vérification	2
Section 2 – Constats et recommandations	4
1.0 <i>Cadres stratégiques</i>	4
2.0 <i>Classification</i>	5
3.0 <i>Dotation en personnel</i>	10
4.0 <i>Formation</i>	17
5.0 <i>Activités de surveillance</i>	18
Annexe A – Critères de vérification.....	20
Plan d'action	

Contexte

À la demande du dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation d'Affaires indiennes et du Nord Canada, le bureau régional du Manitoba a conduit une vérification de la classification et des mesures de dotation en personnel en vue de déterminer si les décisions prises à cet égard étaient bien étayées et si les processus étaient mis en œuvre de manière équitable et transparente.

La Direction générale des services de ressources humaines et du milieu du travail d'AINC est chargée de fournir des services de classification et de dotation en personnel. Les services sont offerts via un modèle décentralisé dans la région de la capitale nationale (RCN) et dans dix bureaux régionaux, y compris celui du Manitoba.

Selon *la Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), la Commission de la fonction publique (CFP) conserve le pouvoir d'effectuer des nominations externes et internes à la fonction publique. La CFP a, dans de nombreux cas, délégué son pouvoir aux administrateurs généraux de ministères et organismes, y compris au sous-ministre d'Affaires indiennes et du Nord Canada.

L'Agence de la fonction publique du Canada (AFPC) est chargée de veiller à l'excellence en matière de gestion des ressources humaines (RH) au sein de la fonction publique, et fournit aux divers ministères et organismes une politique et une orientation sur la planification des ressources humaines, l'accès et la diversité, la modernisation de la gestion des ressources humaines, les valeurs et les codes de déontologie au sein de la fonction publique, ainsi que les langues officielles. Selon *la Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) ainsi que d'autres outils, l'AFPC fournit des directives pour permettre aux organismes de la fonction publique d'offrir aux Canadiens des services de qualité, tout en maintenant les valeurs d'intégrité, de transparence et de responsabilité.

Objectif et vue d'ensemble

L'objectif de la vérification était d'évaluer le caractère adéquat des contrôles en place pour assurer que les mesures de dotation et de classification respectent les valeurs fondamentales en matière d'équité, de transparence, d'accessibilité et de représentativité, et que toute mesure prise est conforme à la législation et aux politiques qui régissent la fonction publique du Canada et le Ministère.

L'étendue de la vérification comprenait un échantillon de mesures de classification et de dotation prises entre le 1^{er} avril 2006 et le 30 juin 2007. L'échantillon était représentatif du travail habituel de dotation en personnel et de classification en région, et comprenait, entre autres, des mesures en ressources humaines à l'égard de postes dotés pour une période déterminée ou indéterminée et de postes intérimaires, de processus concernant la reclassification et de nouveaux postes, de processus de dotation en personnel annoncés à l'interne et à l'externe, des nominations à des postes occasionnels et de mutations. L'équipe de la vérification a reçu du ministère, une liste issue du SGRH (PeopleSoft) répertoriant toutes les mesures en matière de RH qui ont été traitées à l'égard de 80

employés de la région du Manitoba au cours de la période de vérification. À partir de renseignements supplémentaires fournis par la région, on a déterminé que la majorité des processus pour les 80 employés concernaient des situations intérimaires d'une durée de moins de quatre mois. Dans ces cas, la direction n'est pas tenue de justifier officiellement ses décisions. Il suffit de soumettre un formulaire de dotation intérimaire pour demander au service de rémunération de payer l'employé. Pendant la période de vérification, la région du Manitoba a remis aux vérificateurs des copies des registres de dotation en personnel et de classification correspondant à l'échantillon choisi.

Conclusions

Selon les renseignements recueillis et l'analyse des dossiers et de la documentation, l'équipe de la vérification conclut que dans la période du 1^{er} avril 2006 au 30 juin 2007, la région du Manitoba n'a pas respecté les directives de la politique en matière de classification et de dotation en personnel et n'avait pas de contrôles adéquats en place pour assurer que les mesures étaient prises d'une manière équitable et transparente.

Cette conclusion est basée sur le manque de documentation dans les dossiers, le manque d'activités de surveillance dans la région et le manque de formation en ressources humaines pour les gestionnaires et les employés régionaux.

À la suite de discussions avec la nouvelle directrice régionale des ressources humaines et ses employés, l'équipe de la vérification est d'avis que des mesures sont maintenant en place et que de nouvelles pratiques sont en cours d'adoption afin d'assurer que les processus régionaux de classification et de dotation en personnel respectent entièrement la législation qui régit la fonction publique du Canada, ainsi que les politiques et les valeurs du Ministère. Veuillez vous référer à la correspondance du 16 janvier 2008 avec les consultants.

Recommandations

La directrice des ressources humaines de la région du Manitoba devrait s'assurer de ce qui suit :

Cadres stratégiques

Classification

- 1) Chaque décision en matière de classification s'accompagne d'une justification ou est à tout le moins liée à un autre poste identique ou à un poste générique ou une décision à cet égard.
- 2) Toute nouvelle description de poste est conforme au nouveau modèle de description de travail d'AINC.
- 3a) L'agent régional de classification soumet à un examen sur place ou une vérification de bureau tout poste que l'on envisage de reclassifier et tout grief en matière de classification.

- 3b) Une recherche sur la relativité interrégionale est menée à bien dans tous les cas de reclassification. Les justifications en matière de classification exposent les résultats de la recherche de décisions de classification prises dans d'autres régions et indiquent dans quelle mesure elles s'appliquent.
- 4) Tous les cas de reclassification d'un poste sont examinés par un comité de classification qui compte un représentant de la direction.
- 5) Chaque cas de reclassification s'accompagne d'une justification indiquant comment le poste a évolué et pourquoi il y a lieu de reclassifier le poste plutôt que d'en créer un nouveau. Cette justification est conservée dans le dossier du poste en question.

Dotation en personnel

- 6a) Chaque mesure de dotation est liée au plan régional de ressources humaines, à l'exception des mesures de dotation non prévues, qui doivent être dûment expliquées et documentées.
- 6b) Chaque mesure de dotation et chaque type de processus sont étayés par des explications du gestionnaire et sont liés au formulaire de mesure en matière de ressources humaines.
- 7a) Les dossiers de dotation contiennent les documents de la liste de contrôle de la dotation du personnel, et au minimum :
- le Formulaire d'évaluation du candidat (FEC), qui montre que le candidat choisi satisfait aux critères de sélection et de mérite
 - la justification du gestionnaire concernant le processus de sélection retenu (processus non annoncé) et la façon dont ce dernier satisfait au principe du mérite tel qu'indiqué dans le plan de RH; et
 - la documentation pertinente confirmant que le candidat rencontre les exigences linguistiques du poste et les autres conditions d'emploi.
- 7b) Une formation de perfectionnement sur les énoncés de critères de mérite est mise en place et offerte aux gestionnaires.
- 7c) On examine régulièrement les dossiers afin de s'assurer qu'ils contiennent toute la documentation requise pour montrer que le principe du mérite a été respecté.
- 7d) Les gestionnaires ont accès à une base de données d'énoncés des critères de mérite. Les conseillers et les conseillères en RH collaborent étroitement avec les gestionnaires à l'évaluation d'outils de développement.
- 8a) On élabore des stratégies pour traiter et entreprendre les nominations intérimaires, et pour les lier au plan régional des ressources humaines.
- 8b) On élabore des procédures d'exploitation uniformisées afin d'offrir des directives plus précises aux gestionnaires régionaux sur la façon de gérer les nominations intérimaires. À être élaboré et mis en place selon les politiques ministérielles sur les nominations intérimaires.
- 8c) On surveille et on examine régulièrement les mesures de dotation en personnel, y compris les nominations intérimaires par une section régionale, et des discussions sont tenues avec la direction régionale lorsque des anomalies se présentent.

Formation

9. Les services régionaux des ressources humaines élaborent et offrent des cours généraux sur la dotation en personnel et la classification qui abordent les sujets suivants :
- rédaction de descriptions de travail

- participation des cadres hiérarchiques aux comités des cotes de classification
- élaboration d'énoncés de critères de mérite et de documents d'évaluation pour les gestionnaires
- perfectionnement pour les gestionnaires et les employés des ressources humaines sur les nouveaux processus de la LEFP et sur les rôles et responsabilités individuels. Prévu pour l'année financière en cours.
- documentation des dossiers de dotation

Activités de surveillance

10. On élabore et on met en œuvre en temps utile un régime de surveillance des mesures de classification et de dotation afin d'assurer que les politiques et directives en vigueur sont respectées et que les documents voulus sont conservés dans les dossiers de classification et de dotation.

Section 1 – Contexte et perspective

Contexte

À la demande du dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation d'Affaires indiennes et du Nord Canada, le bureau régional du Manitoba a conduit une vérification de la classification et des mesures de dotation en personnel en vue de déterminer si les décisions prises à cet égard étaient bien étayées et si les processus étaient mis en oeuvre de manière équitable et transparente.

La Direction générale des services de ressources humaines et du milieu du travail d'AINC est chargée de fournir des services de classification et de dotation en personnel. Les services sont offerts via un modèle décentralisé dans la région de la capitale nationale (RCN) et dans dix bureaux régionaux, y compris celui du Manitoba.

Selon la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), la Commission de la fonction publique (CFP) conserve le pouvoir d'effectuer des nominations externes et internes à la fonction publique. La CFP a, dans de nombreux cas, délégué son pouvoir aux administrateurs généraux de ministères et organismes, y compris au sous-ministre d'Affaires indiennes et du Nord Canada.

L'Agence de la fonction publique du Canada (AFPC) est chargée de veiller à l'excellence en matière de gestion des ressources humaines (RH) au sein de la fonction publique, et fournit aux divers ministères et organismes une politique et une orientation sur la planification des ressources humaines, l'accès et la diversité, la modernisation de la gestion des ressources humaines, les valeurs et les codes de déontologie au sein de la fonction publique, ainsi que les langues officielles. Selon la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) ainsi que d'autres outils, l'AFPC fournit des directives pour permettre aux organismes de la fonction publique d'offrir aux Canadiens des services de qualité, tout en maintenant les valeurs d'intégrité, de transparence et de responsabilité.

Objectifs et étendue de la vérification

L'objectif de la vérification était d'évaluer le caractère adéquat des contrôles en place pour assurer que les mesures de dotation et de classification respectent les valeurs fondamentales en matière d'équité, de transparence, d'accessibilité et de représentativité, et que toute mesure prise est conforme à la législation et aux politiques qui régissent la fonction publique du Canada et le Ministère.

L'étendue de la vérification comprenait un échantillon de mesures de classification et de dotation prises entre le 1^{er} avril 2006 et le 30 juin 2007. L'échantillon était représentatif du travail habituel de dotation en personnel et de classification en région, et comprenait, entre autres, des mesures en ressources humaines à l'égard de postes dotés pour une période déterminée ou indéterminée et de postes intérimaires, de processus concernant la reclassification et de nouveaux postes, de processus de dotation en personnel annoncés à l'interne et à l'externe, des nominations à des postes occasionnels et de mutations. L'équipe de la vérification a reçu une liste issue du SGRH répertoriant toutes les mesures

en matière de RH qui ont été traitées à l'égard de 80 employés de la région du Manitoba au cours de la période de vérification. À partir de renseignements supplémentaires fournis par la région, on a déterminé que la majorité des processus pour les 80 employés concernaient des situations intérimaires d'une durée de moins de quatre mois. Dans ces cas, la direction n'est pas tenue de justifier officiellement ses décisions. Il suffit de soumettre un formulaire de dotation intérimaire pour demander au service de rémunération de payer l'employé. Pendant la période de vérification, la région du Manitoba a remis aux vérificateurs des copies des registres de dotation en personnel et de classification correspondant à l'échantillon choisi.

Critères de vérification

Les critères qui ont servi à réaliser la vérification sont répertoriés à l'Annexe A. Les critères de vérification sont tirés des politiques et directives en matière de dotation et de classification qui régissent la fonction publique et le Ministère.

Stratégie et méthodes de vérification

La vérification s'est déroulée entre octobre 2007 et mars 2008 et a porté essentiellement sur des dossiers obtenus auprès du bureau régional du Manitoba. La directrice régionale des ressources humaines et un conseiller en ressources humaines ont guidé les discussions sur place, au téléphone et par courriel, et ce, à différents moments au cours de la vérification dans le but de recueillir de l'information sur les politiques et les pratiques ministérielles et régionales de dotation en personnel et de classification. Une étude sur la gestion a été préparée et envoyée par courriel à un nombre choisi de gestionnaires ministériels de la région du Manitoba ayant participé aux processus de dotation en personnel au cours de la période de la vérification. L'équipe de vérification n'a procédé à aucun examen sur place ni à aucune vérification de bureau des postes occupés par les employés afin de confirmer si leur description de travail correspondait bien aux tâches qu'ils effectuaient. Par conséquent, la concordance des fonctions n'a pas fait l'objet d'une évaluation lors de la vérification.

Aucune entrevue n'a été réalisée avec la Direction de la classification ministérielle ou de la dotation; en revanche, l'équipe de vérification a examiné un rapport de vérification de la classification de la région du Manitoba rédigé par la Direction de la classification ministérielle d'AINC, et l'équipe a discuté avec la directrice régionale des RH d'un certain nombre d'initiatives de classification ministérielle.

Un échantillon aléatoire de mesures de classification et de dotation a été prélevé dans les journaux manuels fournis par la directrice régionale des RH.

La vérification s'est déroulée conformément aux normes et aux exigences énoncées dans la *Politique du Secrétariat du Conseil du Trésor en matière de vérification interne*.

Voici un récapitulatif des dossiers et des processus de classification et de dotation examinés :

Un total de 36 dossiers de classification ont été examinés sur une possibilité de 77, soit 47 %

- 12 nouveaux postes, 7 reclassifications, 4 décisions sans aucun changement
- 19 postes dotés pour une période indéterminée, 4 postes dotés pour une période déterminée
- 21 décisions accompagnées d'une justification, 2 sans aucune justification
- 6 comités d'évaluation des postes (2 en présence de gestionnaires), 17 sans comité

Un total de 13 dossiers de dotation ont été examinés sur une possibilité de 33, soit 39 %

- 3 processus de dotation annoncés à l'externe
- 2 processus de dotation annoncés à l'interne
- 1 processus de dotation non annoncé à l'interne
- 2 nominations à des postes occasionnels
- 4 mutations
- 1 sans concours

Section 2 – Constats et recommandations

1.0 Cadres stratégiques

Critère n° 1... Les cadres stratégiques de dotation en personnel et de classification ont été définis et communiqués.

L'Agence de la fonction publique du Canada (AFPC) donne des directives sur la classification aux ministères et aux organismes à trois niveaux : la rédaction des descriptions de travail, le processus d'évaluation des postes, et la reclassification des postes.

AINC a élaboré ses propres politiques de classification qui se conforment aux orientations de l'AFPC et prouvent que le Ministère est tout à fait en faveur du projet gouvernemental de modernisation de la classification.

Les *politiques et directives de classification* d'AINC sont comme suit :

- La direction doit participer à la prise de décisions relatives à l'évaluation des postes et à la classification
- Les gestionnaires doivent rédiger des descriptions de travail exactes et doivent passer à l'adoption de descriptions de travail plus concises
- Les conseillers en RH doivent collaborer avec les gestionnaires afin d'accroître leur participation aux comités de classification et doivent conseiller les gestionnaires sur la rédaction des descriptions de travail, y compris l'utilisation de descriptions de travail plus concises
- Les conseillers en RH doivent consulter les responsables de la dotation afin de convenir de la nécessité de créer un nouveau poste ou si l'évolution d'un poste a donné lieu à la reclassification d'un poste existant.

L'orientation préconisée par AINC consiste à ce que toutes les dotations en personnel reposent sur une stratégie tenant compte des besoins organisationnels et opérationnels présents et futurs. La politique d'AINC sur la *zone de sélection* se conforme aux orientations de la CFP dans le sens où cette politique porte sur la zone de sélection nationale, contient des termes bien définis, est précise et traite des valeurs et du mérite. La politique d'AINC sur les *critères régissant l'utilisation de processus non annoncés* met en évidence l'importance de respecter les valeurs d'équité, de transparence et d'accès, et permet une certaine flexibilité, efficacité et rentabilité. Cette politique donne des directives sur la documentation devant être jointe à chaque processus de dotation et sur la manière d'assurer que le Ministère applique de manière uniforme les processus non annoncés. La CFP recommande aux ministères de se conformer aux lignes directrices des organismes centraux sur les *discussions informelles*. Le Ministère n'est pas doté pour le moment d'une telle politique.

La région du Manitoba ne dispose pas de ses propres politiques de classification et de dotation, mais elle se conforme à celles établies par les RH à l'AC d'AINC.

L'équipe de vérification s'est penchée sur les cadres stratégiques de dotation et de classification utilisés par AINC et la région, et les a comparés avec les lois et règlements connexes de la CFP et de l'AFPC. L'équipe a vérifié si les processus de dotation et de classification se conformaient aux politiques et aux directives régionales de classification et de dotation, en plus d'examiner les pratiques opérationnelles de la région sur le plan de la classification et de la dotation en personnel.

L'examen du cadre stratégique de dotation et de classification d'AINC et la région a démontré que les politiques sont conformes aux orientations de l'AFPC et de la CFP. Les politiques sont énoncées clairement sur le site Web des RH d'AINC, et les gestionnaires et les employés du Ministère peuvent facilement avoir accès à ce site Web.

2.0 Classification

2.1 Justifications et documents à l'appui

Critère n° 2... Les décisions relatives à la classification sont prises conformément aux exigences législatives et stratégiques en vigueur et sont bien étayées par des justifications et des descriptions de travail.

2.1.1 Le processus de classification comprend l'évaluation des postes, telle que définie dans les descriptions de travail, par rapport au système fédéral de normes de classification, aboutissant au groupe, au niveau et à la classification d'un poste (p. ex., CR-04, AS-02), et correspondant au taux de rémunération du poste en question. Il incombe à la direction de rédiger les descriptions de travail relatives aux postes qu'elle gère et de les mettre à jour; quant aux RH (l'agent de classification par délégation), elles ont pour tâche de justifier les décisions relatives aux évaluations de poste ou à la classification.

L'AFPC a fourni aux ministères et aux organismes des conseils sur la rédaction des descriptions de travail, sur le processus d'évaluation des postes ainsi que sur la reclassification des postes. Voici un résumé des lignes directrices de l'AFPC :

- Les descriptions de travail doivent être à jour et concises (4 ou 5 pages)
- Les décisions de classification doivent être justifiées tout en respectant les normes de classification en vigueur, et dans le cas de décisions créant un précédent, les justifications fournies doivent tenir compte de la relativité ministérielle et interministérielle
- Les décisions de reclassification doivent être prises par des comités d'évaluation des postes ou par des comités des cotes de classification, et la direction devrait participer au processus décisionnel en matière de classification
- Les renseignements sur la reclassification des postes de fonctionnaires devraient être transparents et accessibles au public
- Les lignes directrices ministérielles doivent être élaborées/respectées en ce qui a trait à la reclassification des positions par rapport à la création de nouveaux postes (à savoir, quand des changements apportés à un poste sont si importants que l'on décide qu'un nouveau poste a en fait été créé)

- 2.1.2 L'examen de 23 décisions de classification/dossiers de poste sur une possibilité de 111, à savoir 21 %, a révélé que :
- les descriptions de travail sont considérées comme étant à jour (leur actualisation remonte à moins de 5 ans)
 - les descriptions de travail ont été signées par les superviseurs et les titulaires des postes en question
 - les employés et les gestionnaires ont été informés des résultats des décisions de classification ainsi que de leur droit de critiquer ou de contester une décision
 - le caractère rétroactif des décisions de classification était conforme aux politiques/directives de l'AFPC et d'AINC
 - les décisions de reclassification étaient étayées de justifications complètes
 - les normes de classification ont bien été appliquées (aucun cas de sous-classification ou de surclassification constaté).
- 2.1.3 Dans l'ensemble, l'équipe de vérification a conclu que les justifications fournies pour étayer les décisions de classification étaient de bonne qualité. Voici les résultats de l'examen de 20 dossiers de poste qui ont, dans une certaine mesure, subi un examen de la classification lors de la période de vérification :
- 10 des 20 dossiers contenaient ce que l'équipe de vérification a estimé être de très bonnes justifications. Un de ces 10 dossiers comprenait des discussions sur la manière dont le rôle/les responsabilités du poste avaient considérablement évolué pour aboutir à la création d'un nouveau poste, et comprenait la cotation complète de l'emploi par rapport à la norme de classification, y compris des comparaisons des points de repère, en plus de contenir des réflexions sur la relativité avec d'autres postes.
 - 5 des 20 dossiers de poste contenaient des justifications satisfaisantes
 - 5 des 20 dossiers de poste contenaient des justifications insuffisantes. Sur ces 5 dossiers, deux ne contenaient aucune justification ni référence à un poste semblable en vue de corroborer la classification obtenue.
- 2.1.4 Les descriptions de travail préparées par la région étaient toutes dans le format long de la NGC (norme générale de classification). La politique d'AINC est de passer à l'adoption d'une description de travail plus courte.
- 2.1.5 Des examens sur place ou des vérifications de bureau n'ont pas systématiquement eu lieu dans le cadre du processus d'examen de la classification. Aucun des 23 dossiers de poste examinés ne contenait de rapport d'examen sur place ou de vérification de bureau. Les directives de l'AFPC sont que des vérifications de bureau doivent être effectuées pour confirmer/préciser les obligations dans le cas où des décisions créant un précédent pourraient être concernées et pour résoudre tout différend lié à des questions de classification.
- 2.1.6 La relativité de la classification n'a été que très rarement citée dans les justifications de classification. On suppose que d'autres régions doivent avoir des rôles et des responsabilités semblables. La Direction de la classification

ministérielle a récemment créé une base de données à partir de laquelle le personnel de la classification peut travailler sur la valeur comparative ou relative des postes et ensuite communiquer avec des homologues d'autres régions afin d'obtenir un complément d'information.

2.1.7 Recommandation n° 1

La directrice régionale des ressources humaines devrait s'assurer de ce qui suit :

- 1) Chaque décision en matière de classification s'accompagne d'une justification ou est à tout le moins liée à un autre poste identique ou à un poste générique ou une décision à cet égard.

Réponse de la direction

Depuis le 1^{er} avril 2007, un examen du dossier doit être effectué pour toutes les activités de classification, y compris les mesures de classification administratives, afin d'en assurer l'exhaustivité. La région a mis en place une liste de contrôle de la classification qui permet d'assurer que la documentation pertinente comprend, notamment, les justifications de classification se rapportant à des décisions uniques et (ou) un lien entre une décision et un poste identique, semblable ou générique ou une décision à cet égard. L'administration centrale d'AINC a fourni un spécialiste de la classification régional ainsi qu'un rapport sur la classification actuelle qui renferme une liste détaillée de tous les postes existants au sein d'AINC à des fins de relativité. Par suite de l'exercice de surveillance de la classification de 2007 de l'AC, des lignes directrices ministérielles ont aussi été élaborées pour tous les dossiers de classification. Mis en œuvre.

2.1.8 Recommandation n° 2

La directrice régionale des ressources humaines devrait s'assurer de ce qui suit :

- 2) Toute nouvelle description de poste est conforme au nouveau modèle de description de travail d'AINC (voir à ce sujet la recommandation n° 9).

Réponse de la direction

Le Ministère dispensera une formation sur la rédaction du nouveau modèle de description de travail dans la région; celle-ci devrait être offerte en octobre 2008. Une fois qu'ils auront suivi la formation, les gestionnaires seront tenus de soumettre des descriptions de poste qui sont conformes au nouveau modèle et accompagnées du Formulaire de demande en matière de ressources humaines lorsqu'ils présenteront une mesure de classification.

2.1.9 Recommandation n° 3

La directrice régionale des ressources humaines devrait s'assurer de ce qui suit :

- 3a) L'agent régional de classification soumet à un examen sur place ou une vérification de bureau tout poste que l'on envisage de reclassifier et tout grief en matière de classification.

Réponse de la direction

Depuis le 1^{er} avril 2007, les demandes de reclassification indiquant qu'un changement appréciable du travail exécuté est survenu et tous les griefs en matière de classification doivent faire l'objet d'un examen sur place. Les recommandations sont formulées en fonction de chaque cas et en s'appuyant sur les conclusions du rapport d'examen sur place, et prévoient que la description de travail soit soumise à un comité de classification aux fins d'évaluation. De nouvelles lignes directrices ministérielles et un modèle ont été mis en œuvre en septembre 2008.

3b) Une recherche sur la relativité interrégionale est menée à bien dans tous les cas de reclassification. Les justifications en matière de classification exposent les résultats de la recherche de décisions de classification prises dans d'autres régions et indiquent dans quelle mesure elles s'appliquent.

Réponse de la direction

L'administration centrale d'AINC a fourni un spécialiste de la classification régional ainsi qu'un rapport sur la classification actuelle qui renferme une liste détaillée de tous les postes existants au sein d'AINC à des fins de relativité. Depuis le 1^{er} avril 2007, toutes les mesures de classification qui nécessitent une mise à jour et un examen ainsi que la création d'un nouveau poste font l'objet d'un renvoi à la relativité interrégionale et nationale. Les communications avec d'autres régions concernant la relativité et les justifications qui ont trait à la classification sont utilisées et intégrées à la justification écrite complète appuyant la décision de classification. En conformité avec les exigences du Ministère et du Conseil du Trésor en matière de surveillance, des outils et des méthodes de classification normalisées ministérielles seront mis en œuvre dès qu'ils auront été élaborés.

2.2 Reclassification des postes

Critère n° 3... Les décisions relatives à la reclassification des postes sont prises par des comités d'évaluation des postes, auxquels prennent part des représentants de la direction, et ces décisions sont pleinement justifiées.

2.2.1 Sur les 7 dossiers de reclassification étudiés, chaque décision a été prise par un comité d'évaluation des postes. Bien que les *politiques et directives de classification* d'AINC exigent la participation d'un gestionnaire au processus de décision de classification, seulement 1 cas de reclassification sur les 7 examinés indiquait la participation d'un cadre hiérarchique au comité d'évaluation des postes. Dans les 6 autres dossiers de reclassification examinés, les comités des cotes de classification ne comptaient qu'un agent de classification et un autre professionnel des RH (à savoir, aucun cadre hiérarchique présent).

2.2.2 En cas de reclassification d'un poste pourvu, les consignes de l'AFPC sont que cette information doit être affichée sur un site Web accessible au public. Chaque cas de reclassification d'un poste pourvu examiné par l'équipe de vérification a été affiché comme il se doit sur le site Web d'AINC qui est accessible au public.

2.2.3 Chaque cas de reclassification s'accompagne d'une justification indiquant comment le poste a évolué et pourquoi il y avait lieu de reclasser le poste plutôt que d'en créer un nouveau. Voici les résultats de l'examen des 7 dossiers de reclassification :

- Un cas contenait une justification de l'agent de classification étayant l'évolution du position donnant lieu à sa reclassification
- Dans 4 dossiers de reclassification, il n'y avait aucune discussion/justification du dossier de poste corroborant la décision de reclassification par opposition à la création d'un nouveau poste
- Dans les 2 derniers cas, les changements apportés aux activités principales auraient dû aboutir, de l'avis de l'équipe de vérification, à la création de nouveaux postes, et non pas à des mesures de reclassification. Dans l'un de ces cas, les fonctions d'un poste AS-03 vacant ont été ajoutées à un poste pourvu de niveau AS-02, et le poste AS-02 a été reclassifié au niveau AS-03. Dans le second cas, de nouvelles responsabilités importantes, notamment la gestion des ressources humaines et financières, ont été ajoutées à un poste pourvu de niveau SI-05, et le poste en question a été reclassifié au niveau SI-06.

2.2.4 **Recommandation n° 4**

La directrice régionale des ressources humaines devrait s'assurer de ce qui suit :

- 4) Tous les cas de reclassification d'un poste sont examinés par un comité de classification qui compte un représentant de la direction.

Réponse de la direction

Afin de s'assurer que les décisions de classification sont conformes à la fois aux directives de l'AFPC et aux politiques internes sur la classification d'AINC, une formation adéquate à l'intention des gestionnaires sera donnée à l'automne 2008. Le comité sur le renforcement des capacités de classification de la région veillera à ce que des représentants de la direction siègent à des comités.

2.2.5 **Recommandation n° 5**

La directrice régionale des ressources humaines devrait s'assurer de ce qui suit :

- 5) Chaque cas de reclassification s'accompagne d'une justification indiquant comment le poste a évolué et pourquoi il y a lieu de reclasser le poste plutôt que d'en créer un nouveau. Cette justification est conservée dans le dossier du poste en question.

Réponse de la direction

Comme nous l'avons indiqué dans la réponse n° 1, depuis le 1^{er} avril 2007, un examen du dossier doit être effectué pour toutes les activités de classification, y compris les mesures de classification administratives, afin d'en assurer l'exhaustivité. La région a mis en place une liste de contrôle de la classification qui permet d'assurer que la documentation

pertinente comprend, notamment, les justifications de classification établissant un lien entre la décision et un poste identique, semblable ou générique ou une décision à cet égard. L'administration centrale d'AINC a fourni un spécialiste de la classification régional ainsi qu'un rapport sur la classification actuelle qui renferme une liste détaillée de tous les postes existants au sein d'AINC à des fins de relativité. Les justifications complètes de la classification, les descriptions de travail signées, les organigrammes signés illustrant les échelons supérieurs et inférieurs, ainsi que toute documentation (c.-à-d. les examens sur place) utilisée aux fins de la décision de classification sont conservés dans le dossier du poste. En ce qui a trait aux cas de reclassification, la justification doit indiquer la manière dont le poste a évolué et la raison pour laquelle il est nécessaire de reclasser le poste plutôt que d'en créer un nouveau.

3.0 Dotation en personnel

3.1 Lien avec le plan des ressources humaines

Critère n° 4... Les mesures de dotation en personnel sont liées au plan régional des ressources humaines.

3.1.1 L'AFPC encourage les ministères et les organismes à intégrer complètement la planification de leurs RH dans leur plan d'activités et à avoir recours à ces plans intégrés pour fonder leurs décisions de dotation. AINC s'est doté d'une stratégie de gestion des RH et de plans des RH destinés aux futures dotations en personnel, mais un certain flou persiste sur la manière dont ces plans ont été communiqués à la gestion. L'élaboration de plans des RH et la nécessité de lier le plan à l'ensemble des processus de dotation respectent l'exigence énoncée par l'AFPC. Des documents devraient accompagner chaque processus en expliquant la manière dont le processus en question est lié au plan des RH.

3.1.2 Le plan des ressources humaines de la région du Manitoba a été mis à la disposition des gestionnaires et des conseillers en RH, et toutes les mesures de dotation retenues pour la vérification ont été examinées par rapport au plan des RH. Il n'est pas certain que les gestionnaires ont fait part de leurs commentaires et suggestions ou contribué à l'élaboration du plan. Par contre, le plan était facilement disponible. Voici les résultats de l'examen :

- Le principe du mérite semble avoir été appliqué dans tous les processus vérifiés
- Le genre de processus de dotation figurait sur le Formulaire régional des ressources humaines avant le lancement de la dotation en personnel
- La CFP avait donné son autorisation dans tous les cas
- Les mutations ont été mises à exécution conformément aux orientations stratégiques
- Tous les processus de dotation contenaient un énoncé des critères de mérite (EMC); les critères ont été évalués et les documents d'évaluation semblaient précis et ont évalué les critères concernant le processus en question.

- 3.1.3 Tous les processus de dotation doivent être liés au plan des RH (celui de l'AC ou de la région) afin de veiller à ce que le processus soit conforme. Si le processus ne figure pas dans le plan en question, il devra être expliqué, justifié, puis approuvé par la haute direction.
- 3.1.4 Dans de nombreux cas, le lien entre le processus de dotation et le plan des RH n'a fait l'objet d'aucune explication.
- 3.1.5 **Recommandation n° 6**

La directrice régionale des ressources humaines devrait s'assurer de ce qui suit :

6a) Chaque mesure de dotation est liée au plan régional de ressources humaines, à l'exception des mesures de dotation non prévues, qui doivent être dûment expliquées et documentées;

6b) Chaque mesure de dotation et chaque type de processus sont étayés par des explications du gestionnaire et sont liés au plan des RH.

Réponse de la direction

La région du Manitoba a défini des stratégies de dotation en collaboration avec chaque direction afin de s'assurer de l'exhaustivité du dossier et de la détermination de processus collectifs permettant de maximiser les économies. Les directeurs, les gestionnaires et le personnel des ressources humaines sont responsables de la mise à jour et de l'établissement de rapports trimestriels des réalisations ainsi que de l'identification de tout besoin non prévu qui puisse survenir.

La documentation du dossier de dotation comprendra une justification relative à la dotation qui sera liée, non seulement au plan régional de ressources humaines, mais également à la zone, au processus et à l'approche de sélection. Les mesures de dotation non prévues devront également être documentées. Comme le mentionne le rapport de vérification, les dossiers de dotation seront examinés (par les pairs) afin de s'assurer que la documentation appropriée satisfait aux critères minimums.

3.2 Documentation

Critère n° 5... Les dossiers de dotation contiennent suffisamment de documentation pour étayer les décisions relatives à la zone de sélection, au processus de sélection, et à la sélection des candidats.

- 3.2.1 Les lignes directrices de la CFP en matière de nomination (Guide sur la responsabilisation - Module III : Documentation en matière de dotation) stipulent que les organisations doivent conserver au moins les documents écrits suivants à titre de preuve de leur respect des valeurs de dotation et des fondements ainsi que de l'intégrité du système de dotation, à savoir :
- la justification de chaque processus non annoncé démontre comment il respecte les critères de l'organisation et les valeurs en matière de nomination
 - les raisons des décisions de nomination et des offres de nomination

- la notification des personnes retenues ou proposées pour une nomination ou nommées
 - les raisons d'une révocation, de sa date d'entrée en vigueur et tout autre renseignement pertinent.
- 3.2.2 Les organisations peuvent consulter la *Vérification de la documentation des dossiers de dotation* afin de déterminer si les constatations qui y figurent pourraient s'appliquer à leurs propres organisations. AINC ajoute une liste de contrôle à chaque dossier de dotation et cette liste de contrôle de la dotation satisfait aux exigences de la CFP. L'équipe de vérification a toutefois conclu que la liste est cochée sur les dossiers de dotation, mais qu'une partie des documents justificatifs n'y figurent pas.
- 3.2.3 Selon les règles de l'art, les ministères conviennent en général que les dossiers de dotation devraient contenir ce qui suit :
- Énoncé des critères de mérite (EMC)
 - Formulaire d'évaluation du candidat (FEC)
 - Formulaire des ressources humaines (prouvant le lien avec le plan des RH)
 - Numéro d'autorisation en matière de priorité de la CFP
 - Description de travail en vigueur/preuve de la classification des postes
 - Documentation indiquant les principaux points de décision du processus de dotation (tels que la zone de sélection, le genre de processus, la sélection des candidats)
 - Avis de considération
- 3.2.4 Le dossier de dotation doit contenir des explications sur la manière dont les décisions ont été prises concernant les nominations et sur la manière dont celles-ci satisfont aux exigences réglementaires ainsi qu'à celles de la CFP, et cette information doit également répondre aux critères des gestionnaires, des employés, des candidats, des vérificateurs/enquêteurs de la CFP, du Tribunal de la dotation de la fonction publique, et des RH à l'AC d'AINC, qui pourraient les uns et les autres demander à avoir accès à cette information.
- 3.2.5 Un total de 13 dossiers de dotation sur une possibilité de 33, soit 39 %, ont été sélectionnés pour examen dans le registre régional transmis par la directrice régionale des RH. Voici quelques-uns des processus figurant dans cet examen :
- | | |
|-------------------------|----------------------------------|
| Annoncé à l'externe | 3 processus sur 5 |
| Annoncé à l'interne | 2 processus sur 4 |
| Non annoncé à l'interne | 1 processus sur 4 |
| Occasionnel | 2 processus sur 5 |
| Mutation | 4 processus sur 11 |
| Sans concours | 1 processus sur 4 (ancienne loi) |

3.2.6 Voici les résultats de l'examen effectué par l'équipe de vérification sur ces dossiers :

- Aucun dossier ne renfermait de documents justifiant la zone de sélection choisie
- Aucun dossier ne renfermait de justification pour le genre de processus retenu
- Les directives d'AINC concernant les *Critères d'utilisation des processus non annoncés* présentent les documents requis dans le cas de processus non annoncés. Le dossier de processus non annoncé ne renfermait pas les documents exigés. Dans la plupart des dossiers examinés, il n'était pas question de la manière dont une nomination particulière avait satisfait aux valeurs de dotation ou sur la façon dont le candidat retenu avait été choisi.
- Les quatre dossiers de mutations examinés contenaient la documentation appropriée étayant les décisions de mutation des gestionnaires.
- Sur les deux dossiers de nominations occasionnelles examinés, un contenait une évaluation du candidat et l'autre ne contenait aucun document. En revanche, toutes les nominations occasionnelles étaient limitées à 90 jours ouvrables, conformément à la politique de la LEFP en la matière.
- En raison du manque de documentation concernant de nombreux dossiers, l'équipe de vérification n'a pas été en mesure de confirmer si les processus s'étaient déroulés en respectant les valeurs d'équité et d'accès.
- Tous les dossiers de dotation examinés ne contenaient soit pas les documents requis, soit la documentation fournie était insuffisante ou contradictoire. S'il est vrai que des listes de contrôle étaient jointes aux dossiers de dotation et que les cases des documents étaient cochées sur cette liste de contrôle, ce ne sont pas tous les documents qui figuraient dans les dossiers de dotation.
- Les 13 dossiers de dotation contenaient tous les documents de sécurité requis.

3.3 Énoncés des critères de mérite

Critère n° 6... Les mesures de dotation contiennent suffisamment d'éléments prouvant que les valeurs essentielles d'équité, de transparence, d'accès et de représentativité ont été respectées, et que les décisions adhèrent au principe du mérite.

3.3.1 La nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* donne une définition plus large du mérite à appliquer afin de garantir la sélection d'une personne qui est la *bonne personne* pour le poste. Selon l'article 30 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), le principe du mérite est respecté lorsque :

- Le gestionnaire délégué nomme des personnes qui **satisfont** aux qualifications essentielles du poste à pourvoir
- Le gestionnaire délégué **tient compte** de tous les autres critères qui constituent un atout pour le poste en question ou pour l'organisation aujourd'hui ou à l'avenir, de toutes les exigences opérationnelles présentes ou futures, et de tous les besoins présents ou futurs de l'organisation et de la fonction publique.

3.3.2 Quatre éléments doivent être pris en compte au moment de définir le mérite :

1. les qualifications essentielles (y compris les langues officielles)
2. les atouts présents et futurs
3. les exigences opérationnelles présentes et futures
4. les besoins organisationnels présents et futurs.

3.3.3 Dans quelques-uns des processus de dotation examinés par l'équipe de vérification, l'énoncé des critères de mérite (EMC) ne correspondait pas exactement aux obligations du poste, et certains EMC étaient jugés trop spécifiques par nature, compliquant ainsi la présentation de la candidature de nombreux postulants.

3.3.4 Dans certains processus examinés, on ne savait pas bien si les questions contenues dans l'évaluation étaient liées aux qualifications évaluées. La plupart des processus examinés ont eu recours à la bonne vieille méthode d'évaluation consistant à référer au total des points. Il est difficile de justifier une cotation numérique de 19 par rapport à une cotation numérique de 20... Quel critère permet de distinguer la différence d'un point?

3.4 Nominations intérimaires

Critère n° 7... Les nominations intérimaires se déroulent conformément aux politiques ministérielles

3.4.1 La politique d'AINC relative aux *Nominations intérimaires dans un poste du groupe de la direction* et les lignes directrices sur les *Processus de dotation*

concernant des situations intérimaires prouvent que le Ministère encourage les nominations intérimaires à tour de rôle et offre des possibilités aux employés à l'interne. Si une nomination intérimaire devait durer plus de 4 mois, les lignes directrices d'AINC stipulent qu'un processus annoncé devrait être mis de l'avant, ce qui correspond avec les orientations de l'AFPC.

- 3.4.2 Il n'y a pas eu d'évaluation complète des nominations intérimaires qui se sont produites lors de la période de vérification étant donné que l'on ne disposait pas de toutes les données requises pour procéder à l'analyse (comme la classification du poste d'attache de l'employé).
- 3.4.3 L'équipe de vérification a toutefois remarqué que la région semblait proposer des nominations intérimaires à tour de rôle aux employés de la région, et les nominations semblaient s'être faites conformément aux conventions collectives respectives. Cependant, la manière dont ces personnes ont été retenues pour les nominations intérimaires reste floue.
- 3.4.4 L'équipe de vérification s'interroge toutefois, « pourquoi compte-t-on tant de nominations intérimaires au cours de la période de vérification au sein d'un petit ministère, et ces nominations étaient-elles vraiment de mise? ».

3.5 Recommandations

3.5.1 Recommandation n° 7

La directrice des ressources humaines de la région du Manitoba devrait s'assurer de ce qui suit :

7a) Les dossiers de dotation contiennent les documents de la liste de contrôle de la dotation du personnel, et au minimum :

- le Formulaire d'évaluation du candidat, qui montre que le candidat choisi satisfait aux critères de sélection et de mérite;
- la justification du gestionnaire concernant le processus de sélection retenu (processus non annoncé) et la façon dont ce dernier satisfait au principe du mérite tel qu'indiqué dans le plan de RH; et
- la documentation pertinente confirmant que le candidat rencontre les exigences linguistiques du poste et les autres conditions d'emploi.

7b) Une formation de perfectionnement sur les énoncés de critères de mérite est mise en place et offerte aux gestionnaires.

7c) On examine régulièrement les dossiers afin de s'assurer qu'ils contiennent toute la documentation requise pour montrer que le principe du mérite a été respecté et étayé.

7d) Les gestionnaires ont accès à une base de données d'énoncés des critères de mérite. Les conseillers et les conseillères en RH collaborent étroitement avec les gestionnaires à l'évaluation d'outils de développement.

Réponse de la direction

La documentation du dossier de dotation comprendra une justification relative à la dotation qui sera liée, non seulement au plan régional de ressources humaines, mais également à la zone, au processus et à l'approche de sélection. Les mesures de dotation non prévues devront également être documentées. Comme le mentionne le rapport de vérification, les dossiers de dotation seront examinés (par les pairs) afin d'assurer que la documentation appropriée satisfait aux critères minimums.

Les séances de formation suivantes, destinées aux gestionnaires régionaux, seront données au cours des troisième et quatrième trimestres de l'exercice 2008-2009 :

- Nouveau modèle de description de travail
- Évaluation de la classification
- Délégation de la dotation et conception d'outils

3.5.2 Recommandation n° 8

La directrice régionale des ressources humaines devrait s'assurer de ce qui suit :

8a) On élabore des stratégies pour traiter et entreprendre les nominations intérimaires et pour les lier au plan régional des ressources humaines.

8b) On élabore des procédures d'exploitation uniformisées afin d'offrir des directives plus précises aux gestionnaires régionaux sur la façon de gérer les nominations intérimaires.

8c) On surveille et on examine régulièrement les mesures de dotation en personnel, y compris les nominations intérimaires par une section régionale, et des discussions sont tenues avec la direction régionale lorsque des anomalies se présentent.

Réponse de la direction

Toutes les propositions de nominations intérimaires (inférieures et supérieures à quatre mois) doivent être étayées par une justification et, au besoin, être liées au plan régional de ressources humaines.

Une proposition de politique ministérielle sur les nominations intérimaires accompagnée de procédures normalisées d'exploitation, à laquelle il faudra se conformer, sera mise en œuvre à l'échelle régionale lorsqu'elle aura été mise au point.

Toutes les mesures de dotation, y compris les nominations intérimaires inférieures et supérieures à quatre mois, sont examinées par le conseiller responsable des ressources humaines qui discutera de toute irrégularité ou préoccupation décelée avec le directeur responsable. Toutes les irrégularités ou les préoccupations sont traitées avec le directeur régional des ressources humaines.

4.0 Formation

4.1 Formation sur la dotation et la classification

Critère n° 8... Les gestionnaires régionaux suivent une formation adaptée à leurs rôles et leurs responsabilités dans le processus de classification et de dotation

4.1.1 L'examen des entrevues auprès de la directrice régionale des RH et de son personnel a mis en évidence l'inexistence ou la quasi-inexistence de formation sur la classification ou la dotation en personnel dispensée aux gestionnaires régionaux et à leurs employés depuis plusieurs années. L'équipe de vérification a appris que les gestionnaires régionaux ont suivi un cours portant sur l'application de la nouvelle LEFP, mais qu'aucune formation sur la classification ou la dotation n'a été proposée depuis ce moment-là.

4.1.2 Recommandation n° 9

La directrice des ressources humaines devrait s'assurer de ce qui suit :

9) Les services régionaux des ressources humaines élaborent et offrent des cours généraux sur la dotation en personnel et la classification qui abordent les sujets suivants :

- rédaction de descriptions de travail
- participation des cadres hiérarchiques aux comités des cotes de classification
- élaboration d'énoncés de critères de mérite et de documents d'évaluation pour les gestionnaires
- perfectionnement pour les gestionnaires et les employés sur les nouveaux processus de la LEFP et sur les rôles et responsabilités individuels.
- documentation des dossiers de dotation

Réponse de la direction

Les séances de formation suivantes, destinées aux gestionnaires régionaux, seront données au cours des troisième et quatrième trimestres de l'exercice 2008-2009 :

- Nouveau modèle de description de travail
- Évaluation de la classification
- Délégation de la dotation et conception d'outils

Depuis avril 2007, les conseillers régionaux en ressources humaines travaillent avec assiduité en collaboration avec les directions régionales à tous les aspects de la dotation. Il est nécessaire de tenir des consultations à chaque étape du processus. Les conseillers mettent l'accent sur l'accompagnement des gestionnaires et des membres du conseil et la collaboration avec ceux-ci afin d'assurer que les outils conçus sont adéquats, suffisants et pertinents.

5.0 Activités de surveillance

5.1 Cadre de surveillance

Critère n° 9... Élaboration d'un cadre de surveillance des mesures de classification et de dotation

5.1.1 L'examen de la documentation et des entrevues avec le personnel régional des ressources humaines a mis en évidence l'absence d'un régime de surveillance des mesures de classification et de dotation au niveau de la région.

5.1.2 Recommandation n° 10

La directrice des ressources humaines devrait s'assurer de ce qui suit :

10) On élabore et on met en œuvre en temps utile un régime de surveillance des mesures de classification et de dotation afin d'assurer que les politiques et directives en vigueur sont respectées et que les documents voulus sont conservés dans les dossiers de classification et de dotation.

Réponse de la direction

Tous les dossiers de classification sont examinés par le directeur des ressources humaines qui est accrédité en classification.

Pendant qu'ils administrent les dossiers de dotation, les conseillers en ressources humaines s'assurent régulièrement du respect des procédures régionales, des politiques et des lignes directrices du Ministère et de l'organisme central. Tant le conseiller que l'adjoint aux ressources humaines examinent et s'assurent que chaque dossier conserve la documentation complète et appropriée.

Critère n° 1

Des cadres stratégiques de classification et de dotation ont été mis en place et ont été communiqués.

Critère n° 2

Les décisions relatives à la classification sont prises conformément aux exigences législatives et stratégiques et sont convenablement étayées par des justifications et des descriptions de travail.

Critère n° 3

Les décisions relatives à la reclassification des postes sont prises par des comités d'évaluation des postes, auxquels prennent part des représentants de la direction, et ces décisions sont pleinement justifiées.

Critère n° 4

Les mesures de dotation sont liées au plan régional de ressources humaines.

Critère n° 5

Les dossiers de dotation contiennent suffisamment de documents afin de corroborer les décisions portant sur la zone de sélection, le processus de sélection, et la sélection des candidats.

Critère n° 6

Les mesures de dotation doivent contenir suffisamment d'éléments attestant que les valeurs essentielles d'équité, de transparence, d'accès et de représentativité ont bien été respectées, tout comme le fait que les décisions adhèrent au principe du mérite.

Critère n° 7

Les nominations intérimaires se déroulent conformément aux politiques ministérielles.

Critère n° 8

Les gestionnaires régionaux suivent une formation adaptée sur leurs rôles et leurs responsabilités dans le processus de classification et de dotation en personnel.

Critère n° 9

On élabore un cadre de surveillance des mesures de classification et de dotation.

Plan d'action

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>Classification</p> <p>La directrice des ressources humaines de la région du Manitoba devrait s'assurer de ce qui suit :</p> <p>1) Chaque décision en matière de classification s'accompagne d'une justification ou est, à tout le moins, liée à un autre poste identique ou à un poste générique ou à une décision à cet égard.</p>	<p><i>Réponse de la direction</i></p> <p><u>Mesures</u></p> <p>1) Depuis le 1^{er} avril 2007, un examen du dossier doit être effectué pour toutes les activités de classification, y compris les mesures de classification administratives, afin d'en assurer l'exhaustivité. La région a mis en place une liste de contrôle de la classification qui permet d'assurer que la documentation pertinente comprend, notamment, les justifications de classification se rapportant à des décisions uniques et (ou) un lien entre une décision et un poste identique, semblable ou générique ou une décision à cet égard. L'administration centrale d'AINC a fourni un spécialiste de la classification régional ainsi qu'un rapport sur la classification actuelle qui renferme une liste détaillée de tous les postes existants au sein d'AINC à des fins de relativité. Par suite de l'exercice de surveillance de la classification de 2007 de l'AC, des lignes directrices ministérielles ont aussi été élaborées pour tous les dossiers de classification. Mis en œuvre.</p>	<p>Directeur Ressources Humaines Région du Manitoba</p>	<p>1er avril 2007</p>

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>Classification (suite)</p> <p>La directrice des ressources humaines de la région du Manitoba devrait s'assurer de ce qui suit :</p> <p>2) Toute nouvelle description de poste est conforme au nouveau modèle de description de travail d'AINC.</p>	<p>Réponse de la direction</p> <p><u>Mesures</u></p> <p>2) Le Ministère dispensera une formation sur la rédaction du nouveau modèle de description de travail dans la région; celle-ci devrait être offerte en octobre 2008. Une fois qu'ils auront suivi la formation, les gestionnaires seront tenus de soumettre des descriptions de poste qui sont conformes au nouveau modèle et accompagnées du Formulaire de demande en matière de ressources humaines lorsqu'ils présenteront une mesure de classification.</p>	<p>Directeur, Ressources Humaines Région du Manitoba</p>	<p>31 octobre 2008</p>

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>Classification (suite)</p> <p>La directrice des ressources humaines de la région du Manitoba devrait s'assurer de ce qui suit :</p> <p>3a) L'agent régional de classification soumet à un examen sur place ou une vérification de bureau tout poste que l'on envisage de reclassifier et tout grief en matière de classification.</p> <p>3b) Une recherche sur la relativité interrégionale est menée à bien dans tous les cas de reclassification. Les justifications en matière de classification exposent les résultats de la recherche de décisions de classification prises dans d'autres régions et indiquent dans quelle mesure elles s'appliquent.</p>	<p>Réponse de la direction</p> <p><u>Mesures</u></p> <p>3a) Depuis le 1^{er} avril 2007, les demandes de reclassification indiquant qu'un changement appréciable du travail exécuté est survenu et tous les griefs en matière de classification doivent faire l'objet d'un examen sur place. Les recommandations sont formulées en fonction de chaque cas et en s'appuyant sur les conclusions du rapport d'examen sur place, et prévoient que la description de travail soit soumise à un comité de classification aux fins d'évaluation. De nouvelles lignes directrices ministérielles et un modèle ont été mis en œuvre en septembre 2008.</p> <p>3b) L'administration centrale d'AINC a remis au spécialiste de la classification régional un rapport sur la classification actuelle qui renferme une liste détaillée de tous les postes existants au sein d'AINC à des fins de relativité. Depuis le 1^{er} avril 2007, toutes les mesures de classification qui nécessitent une mise à jour et un examen ainsi que la création d'un nouveau poste font l'objet d'un renvoi à la relativité interrégionale et nationale. Les communications avec d'autres régions concernant la relativité et les justifications qui ont trait à la classification sont utilisées et intégrées à la justification écrite complète appuyant la décision de classification. En conformité avec les exigences du Ministère et du Conseil du Trésor en matière de surveillance, des outils et des méthodes de classification normalisées ministérielles seront mis en œuvre dès qu'ils auront été élaborés.</p>	<p>Directeur, Ressources Humaines Région du Manitoba</p>	<p>1er avril 2007</p>

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>Classification (suite)</p> <p>La directrice des ressources humaines de la région du Manitoba devrait s'assurer de ce qui suit :</p> <p>4) Tous les cas de reclassification d'un poste sont examinés par un comité de classification qui compte un représentant de la direction.</p>	<p><i>Réponse de la direction</i></p> <p><u>Mesures</u></p> <p>4) Afin de s'assurer que les décisions de classification sont conformes à la fois aux directives de l'AFPC et aux politiques internes sur la classification d'AINC, une formation adéquate à l'intention des gestionnaires sera donnée à l'automne 2008. Le comité sur le renforcement des capacités de classification de la région veillera à ce que des représentants de la direction siègent à des comités.</p>	<p>Directeur, Ressources Humaines Région du Manitoba</p>	<p>31 décembre 2008</p>

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>Classification (suite)</p> <p>La directrice des ressources humaines de la région du Manitoba devrait s'assurer de ce qui suit :</p> <p>5) Chaque cas de reclassification s'accompagne d'une justification indiquant comment le poste a évolué et pourquoi il y a lieu de reclassifier le poste plutôt que d'en créer un nouveau. Cette justification est conservée dans le dossier du poste en question.</p>	<p>Réponse de la direction</p> <p><u>Mesures</u></p> <p>5) En référence à la Réponse n° 1, depuis le 1^{er} avril 2007, un examen du dossier doit être effectué pour toutes les activités de classification, y compris les mesures de classification administratives, afin d'en assurer l'exhaustivité. La région a mis en place une liste de contrôle de la classification qui permet d'assurer que la documentation pertinente comprend, notamment, les justifications de classification établissant un lien entre la décision et un poste identique, semblable ou générique ou une décision à cet égard. L'administration centrale d'AINC a remis au spécialiste de la classification régional un rapport sur la classification actuelle qui renferme une liste détaillée de tous les postes existants au sein d'AINC à des fins de relativité. Les justifications complètes de la classification, les descriptions de travail signées, les organigrammes signés illustrant les échelons supérieurs et inférieurs, ainsi que toute documentation (c.-à-d. les examens sur place) utilisée aux fins de la décision de classification sont conservés dans le dossier du poste. En ce qui a trait aux cas de reclassification, la justification doit indiquer la manière dont le poste a évolué et la raison pour laquelle il est nécessaire de reclasser le poste plutôt que d'en créer un nouveau.</p>	<p>Directeur, Ressources Humaines Région du Manitoba</p>	<p>1^{er} avril 2007</p>

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>Dotation en personnel</p> <p>La directrice des ressources humaines de la région du Manitoba devrait s'assurer de ce qui suit :</p> <p>6a) Chaque mesure de dotation est liée au plan régional de ressources humaines, à l'exception des mesures de dotation non prévues, qui doivent être dûment expliquées et documentées.</p> <p>6b) Chaque mesure de dotation et chaque type de processus sont étayés par des explications du gestionnaire et sont liés au plan de RH.</p>	<p><i>Réponse de la direction</i></p> <p><u>Mesures</u></p> <p>6a et b) La région du Manitoba a défini des stratégies de dotation en collaboration avec chaque direction afin de s'assurer de l'exhaustivité du dossier et de la détermination de processus collectifs permettant de maximiser les économies. Les directeurs, les gestionnaires et le personnel des ressources humaines sont responsables de la mise à jour et de l'établissement de rapports trimestriels des réalisations ainsi que de l'identification de tout besoin non prévu qui puisse survenir.</p> <p>La documentation du dossier de dotation comprendra une justification relative à la dotation qui sera liée, non seulement au plan régional de ressources humaines, mais également à la zone, au processus et à l'approche de sélection. Les mesures de dotation non prévues devront également être documentées. Comme le mentionne le rapport de vérification, les dossiers de dotation seront examinés (par les pairs) afin de s'assurer que la documentation appropriée satisfait aux critères minimums.</p>	<p>Directeur, Ressources Humaines Région du Manitoba</p>	<p>30 juin 2007</p>

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>Dotation en personnel (suite)</p> <p>La directrice des ressources humaines de la région du Manitoba devrait s'assurer de ce qui suit :</p> <p>7a) Les dossiers de dotation contiennent les documents de la liste de contrôle de la dotation du personnel, et au minimum :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le Formulaire d'évaluation du candidat (FEC), qui montre que le candidat choisi satisfait aux critères de sélection et de mérite • la justification du gestionnaire concernant le processus de sélection retenu (processus non annoncé) et la façon dont ce dernier satisfait au principe du mérite uniquement s'il diffère de ceux identifiés dans le plan des ressources humaines la documentation pertinente confirmant que le candidat rencontre les exigences linguistiques du poste et les autres conditions d'emploi. 	<p>Réponse de la direction</p> <p><u>Mesures</u></p> <p>7a, b, c, d) La documentation du dossier de dotation comprendra une justification relative à la dotation qui sera liée, non seulement au plan régional de ressources humaines, mais également à la zone, au processus et à l'approche de sélection. Les mesures de dotation non prévues devront également être documentées. Comme le mentionne le rapport de vérification, les dossiers de dotation seront examinés (par les pairs) afin d'assurer que la documentation appropriée satisfait aux critères minimums.</p> <p>Les séances de formation suivantes, destinées aux gestionnaires régionaux, seront données au cours des troisième et quatrième trimestres de l'exercice 2008-2009 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nouveau modèle de description de travail - Évaluation de la classification - Délégation de la dotation et conception d'outils 	<p>Directeur, Ressources Humaines Région du Manitoba</p>	<p>30 juin 2007</p>

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>Dotation en personnel <i>(suite)</i></p> <p>7b) Une formation de perfectionnement sur les énoncés de critères de mérite est mise en place et offerte aux gestionnaires.</p> <p>7c) On examine régulièrement les dossiers afin de s'assurer qu'ils contiennent toute la documentation requise pour montrer que le principe du mérite a été respecté.</p> <p>7d) Les gestionnaires ont accès à une base de données d'énoncés des critères de mérite. Les conseillers et les conseillères en RH collaborent étroitement avec les gestionnaires à l'évaluation d'outils de développement.</p>			

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>Dotation en personnel (suite)</p> <p>La directrice des ressources humaines de la région du Manitoba devrait s'assurer de ce qui suit :</p> <p>8a) On élabore des stratégies pour traiter et entreprendre les nominations intérimaires, et pour les lier au plan régional des ressources humaines.</p> <p>8b) On élabore des procédures d'exploitation uniformisées afin d'offrir des directives plus précises aux gestionnaires régionaux sur la façon de gérer les nominations intérimaires.</p> <p>8c) On surveille et on examine régulièrement les mesures de dotation en personnel, y compris les nominations intérimaires par une section régionale, et des discussions sont tenues avec la direction régionale lorsque des anomalies se présentent.</p>	<p><i>Réponse de la direction</i></p> <p><u>Mesures</u></p> <p>8a) Toutes les propositions de nomination intérimaire (inférieure et supérieure à quatre mois) doivent être étayées par une justification et, au besoin, être liées au plan régional de ressources humaines.</p> <p>8b) Une proposition de politique ministérielle sur les nominations intérimaires accompagnée de procédures normalisées d'exploitation, à laquelle il faudra se conformer, sera mise en œuvre à l'échelle régionale lorsqu'elle aura été mise au point.</p> <p>8c) Toutes les mesures de dotation, y compris les nominations intérimaires inférieures et supérieures à quatre mois, sont examinées par le conseiller responsable des ressources humaines qui discutera de toute irrégularité ou préoccupation décelée avec le directeur responsable. Toutes les irrégularités ou les préoccupations sont traitées avec le directeur régional des ressources humaines.</p>	<p>Directeur, Ressources Humaines Région du Manitoba</p>	<p>30 juin 2007</p>

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>Formation</p> <p>La directrice des ressources humaines de la région du Manitoba devrait s'assurer de ce qui suit :</p> <p>9) Les services régionaux des ressources humaines élaborent et offrent des cours généraux sur la dotation en personnel et la classification qui abordent les sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • rédaction de descriptions de travail • participation des cadres hiérarchiques aux comités des cotes de classification • élaboration d'énoncés de critères de mérite et de documents d'évaluation pour les gestionnaires • perfectionnement pour les gestionnaires et les employés des ressources humaines sur les nouveaux processus de la LEFP et sur les rôles et responsabilités individuels. <p>Documentation des dossiers de dotation.</p>	<p><i>Réponse de la direction</i></p> <p><u>Mesures</u></p> <p>9) Les séances de formation suivantes, destinées aux gestionnaires régionaux, seront données au cours des troisième et quatrième trimestres de l'exercice 2008-2009 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nouveau modèle de description de travail - Évaluation de la classification - Délégation de la dotation et conception d'outils <p>Depuis avril 2007, les conseillers en ressources humaines régionaux travaillent avec assiduité en collaboration avec les directions régionales à tous les aspects de la dotation. Il est nécessaire de tenir des consultations à chaque étape du processus. Les conseillers mettent l'accent sur l'accompagnement des gestionnaires et des membres du conseil et la collaboration avec ceux-ci afin d'assurer que les outils conçus sont adéquats, suffisants et pertinents.</p>	<p>Directeur, Ressources Humaines Région du Manitoba</p>	<p>1^{er} avril 2007</p>

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>Activités de surveillance</p> <p>La directrice des ressources humaines de la région du Manitoba devrait s'assurer de ce qui suit :</p> <p>10) On élabore et on met en œuvre en temps utile un régime de surveillance des mesures de classification et de dotation afin d'assurer que les politiques et directives en vigueur sont respectées et que les documents voulus sont conservés dans les dossiers de classification et de dotation.</p>	<p><i>Réponse de la direction</i></p> <p><u>Mesures</u></p> <p>10) Tous les dossiers de classification sont examinés par le directeur des ressources humaines qui est accrédité en classification.</p> <p>Pendant qu'ils administrent les dossiers de dotation, les conseillers en ressources humaines s'assurent régulièrement du respect des procédures régionales, des politiques et des lignes directrices du Ministère et de l'organisme central. Tant le conseiller que l'adjoint aux ressources humaines examinent et s'assurent que chaque dossier conserve la documentation complète et appropriée.</p>	<p>Directeur, Ressources Humaines Région du Manitoba</p>	<p>30 juin 2007</p>