Aboriginal Affairs and Northern Development Canada | Affaires autochtones et Développement du Nord Canada

Affaires autochtones et Développement du Nord Canada

Rapport de vérification interne

Vérification des pratiques de gestion de la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail

Préparé par

Direction générale des services de vérification et d'assurance

Projet n° 13-55

Novembre 2013

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE 1
1. CONTEXTE 5
2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION 8
3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE 9
4. CONCLUSION 9
5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS 9
5.1 Gouvernance et orientation stratégique 10
5.2 Service axé sur le client 13
5.3 Communications 16
5.4. Responsabilisation 18
6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION 21
Annexe A : Critères de vérification 24
Annexe B : Réglementation, politiques et directives pertinentes 26

ACRONYMES

AADNC	Affaires autochtones et Développement du Nord Canada
CGE	Conseil de gestion de l'effectif
CGSRHMT	Comité de gestion des services de ressources humaines et du milieu de travail
CRE	Comité de réaménagement des effectifs
DG	Directeur général
DGSRHMT	Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail
Outil UPK	Outil d'aide à l'apprentissage en ligne UPK
RH	Ressources humaines
SST	Santé et sécurité au travail
UGA	Unité de gestion des affaires

SOMMAIRE

Contexte

La Direction générale des services de vérification et d'assurance (DGSVA) d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC) a inclus une vérification des pratiques de gestion (VPG) de la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail (DGSRHMT) dans le Plan de vérification axé sur le risque de 2013-2014 à 2015-2016 du Ministère approuvé par le sous-ministre le 27 février 2013. Cette vérification des pratiques de gestion a été entreprise par la DGSVA en 2013.

La Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail (« DGSRHMT », ou « la Direction générale ») est une des cinq directions générales de services ministériels d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (ci-après désigné « AADNC », ou « le Ministère »). Elle a pour mandat de formuler des avis d'expert sur la gestion des personnes et de fournir en temps voulu des services qui aideront ses clients à créer et à maintenir, au présent comme dans le futur, un milieu de travail sain et sécuritaire ainsi qu'une main d'œuvre efficiente et efficace. Ses principaux domaines de responsabilité comptent de nombreuses facettes et englobent des responsabilités ministérielles et régionales dans les domaines des ressources humaines (RH), des valeurs et de l'éthique, des locaux, de la sécurité et de la santé et sécurité au travail (SST).

En 2012-2013, la DGSRHMT disposait d'un budget de 27,7 M$ et avait des dépenses de 27,1 M$. Pour 2013-2014, elle disposait d'un budget de 28,3 M$, et les dépenses prévues, au 30 septembre 2013, étaient de 24,8 M$. La Direction générale est en outre constituée de 235 équivalents temps plein répartis dans huit directions et divisions basées à l'administration centrale et dans trois centres de services de ressources humaines régionaux.

Objectif et portée de la vérification

L'objectif de la vérification est de fournir une assurance à la haute direction de la pertinence et de l'efficacité d'une sélection de contrôles de gestion à risque élevé et à priorité élevée et des activités en cours visant à soutenir la réalisation des objectifs de la Direction générale.

L'objectif de la vérification s'appuyait sur des critères de vérification détaillés conformes au document *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes* (mars 2011), du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

La vérification portait sur les cinq contrôles de gestion à risque élevé et hautement prioritaires suivants, tels qu'ils ont été déterminés lors d'un atelier sur l'autoévaluation des contrôles (AEC) et d'entrevues avec les cadres supérieurs de la DGSRHMT :

- entités de gestion et de surveillance;
- établissement et planification des objectifs opérationnels;
- service axé sur le client;
- communications internes;
- responsabilisation.

Lorsqu'on a déterminé la portée de la vérification, on a aussi tenu compte des constatations des vérifications et des examens précédents, des priorités ministérielles et des vérifications planifiées.

La vérification a été réalisée à l'administration centrale entre mai 2013 et octobre 2013, et était constituée d'entrevues, d'examens de documents et d'analyses. Les tests des contrôles portaient sur la période du 1er avril 2011 au 31 mars 2013.

Énoncé de la conformité

La vérification des pratiques de gestion de la DGSRHMT est conforme aux normes de vérification interne du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Points forts observés

Voici les points forts observés à la DGSRHMT, répartis en fonction des cinq contrôles de gestion qui font l'objet de la vérification :

- ***Entités de gestion et de surveillance :*** Des structures de surveillance sont en place pour l'administration des activités courantes de ressources humaines, des initiatives d'envergure et de l'accroissement de la main-d'œuvre au niveau d'AADNC.
- ***Établissement et planification des objectifs opérationnels :*** Un lien clair est établi entre les plans ministériels de ressources humaines avec les priorités d'AADNC et les objectifs de renouvellement de la fonction publique.
- ***Service axé sur le client :*** Des normes de service ont été mises en place pour tous les principaux secteurs d'activité et peuvent facilement être consultées sur le site intranet RH en direct ou sur celui des centres de services des ressources humaines régionaux. Ces normes font actuellement l'objet d'un examen.
- ***Communications internes :*** Compte tenu de la réduction des budgets de déplacement, le personnel de la DGSRHMT a tiré avantage des plateformes technologiques existantes pour rencontrer les clients et fournir les services.
- ***Responsabilisation :*** Les sites intranet des centres de services des ressources humaines régionaux ont été conçus pour communiquer les normes de service, les

organigrammes et les rôles et responsabilités au personnel et aux intervenants régionaux des centres de services.

Un processus officiel a été mis sur pied pour que les gestionnaires du Ministère prennent connaissance de leurs organigrammes et les approuvent tous les trimestres.

Conclusion

On a constaté que les pratiques de gestion étaient généralement efficaces et adéquates. On a également noté des possibilités d'amélioration en vue de renforcer les pratiques de gestion dans les domaines suivants : entités de gestion et de surveillance; service axé sur le client; communications internes; responsabilisation.

Recommandations

L'équipe de vérification a relevé des possibilités d'amélioration des pratiques et des processus de contrôle de gestion en place. Elle a donc formulé les quatre recommandations suivantes :

1. La directrice générale (DG) de la DGSRHMT doit veiller à ce que des structures de gouvernance consolidées et une vision intégrée de celles-ci soient établies et mis en place à l'échelle du ministère et de la Direction générale, y compris la circulation de l'information entre ces structures. Dans le cadre de cet exercice, la DG de la DGSRHMT doit veiller à ce qu'un cadre de référence soit défini et mis à la disposition de toutes les entités chargées de la surveillance, et que ce cadre comprenne des directives sur la nature de leur orientation (c.-à-d. stratégique ou opérationnelle) ainsi qu'une procédure garantissant son examen et sa mise à jour périodique. Enfin, la DG de la DGSRHMT doit veiller à évaluer d'éventuelles redondances entre les comités et réunions.

2. Dans le cadre des engagements de planification des activités de 2013-2014 de la Direction générale, la DG de la DGSRHMT, doit :
    - saisir les occasions d'étendre les activités actuelles de suivi et de surveillance pour que les services soient suivis et surveillés du début jusqu'à la fin;
    - veiller à ce que soit élaborée une procédure officielle de communication du rendement à la haute direction par rapport à toutes les normes de service et l'obtention de la rétroaction des clients. Les commentaires reçus doivent être communiqués à la direction et les leçons apprises doivent servir à améliorer de façon continuelle les prestations de services de la DGSRHMT.

3. La DG de la DGSRHMT doit examiner les protocoles de communication en vigueur pour :
    - s'assurer que le personnel de la DGSRHMT reçoit rapidement les informations liées aux ressources humaines, aux plans de sécurité et de SST, aux réunions de tout le personnel et aux changements apportés aux principaux processus touchant les ressources humaines;

- promouvoir la communication horizontale et la collaboration entre les directions sur les grandes initiatives afin de favoriser la synergie et éviter les éventuels dédoublements d'efforts.

4. La DG de la DGSRHMT doit veiller à ce que le site intranet des ressources humaines soit amélioré et mis à jour ou à ce que les renseignements qui ne sont plus valides ou incohérents soient retirés pour éviter toute confusion. Elle doit également veiller à ce que la structure organisationnelle de la DGSRHMT soit documentée sur RH en direct et facilement accessible pour les intervenants ministériels pour assurer la communication, l'accessibilité et la compréhension des structures de responsabilisation. Enfin, la DGde la DGSRHMT doit s'assurer que l'étendue des responsabilités de la direction au sein de la DGSRHMT est évaluée et confirmer qu'elle permet au Ministère d'atteindre les priorités de la fonction publique en matière de ressources humaines ainsi que les besoins changeants en matière de ressources humaines au sein du gouvernement du Canada.

Réponse de la direction

La direction approuve les constatations, accepte les recommandations contenues dans le rapport, et a élaboré un plan d'action de la direction afin d'y répondre. Le plan d'action de la direction a été intégré au présent rapport.

1. CONTEXTE

1.1 Initiative concernant les pratiques de gestion

La Direction générale des services de vérification et d'assurance (DGSVA) a mené vingt (20) examens des pratiques de gestion (EPG) entre 2007 et 2010 dans le cadre d'une initiative ministérielle visant à évaluer l'efficacité relative des pratiques de gestion des bureaux régionaux, des secteurs et des directions générales de services ministériels. À la suite de la première ronde d'examens, le sous-ministre et le Comité de vérification du Ministère ont recommandé l'élaboration d'un rapport sommaire visant à faire ressortir les forces et les faiblesses du processus d'EPG et à déterminer s'il y avait lieu de poursuivre l'Initiative concernant les pratiques de gestion. À la suite de l'analyse, le Comité de vérification a recommandé la réalisation d'une deuxième ronde de vérifications, selon une méthode révisée, ce qui a été approuvé.

Selon la méthode révisée, conçue pour fournir à la direction du Ministère une assurance comparable à celle d'une vérification, les mandats de vérification des pratiques de gestion doivent être menés en deux phases : un atelier d'autoévaluation des contrôles (AEC) et une vérification de portée limitée. À la lumière de la rétroaction reçue lors de l'AEC ainsi que des résultats de vérifications et d'examens antérieurs et d'un examen des priorités ministérielles, un nombre limité de pratiques de gestion est sélectionné pour faire partie d'une vérification.

Avant 2013-2014, la DGSVA a réalisé une vérification des pratiques de gestion (VPG) des dix régions et des quatre secteurs et directions générales de services ministériels basés à l'administration centrale. Trois autres VPG, dont celui de la DGSRHMT, ont été inscrits dans le Plan de vérification axé sur le risque d'AADNC pour les exercices 2013-2014 à 2015-2016 et qui a été approuvé par le sous-ministre le 27 février 2013.

C'est en mai 2013 que la DGSVA a entrepris la VPG de la DGSRHMT. La décision d'effectuer cette VPG de la DGSRHMT était fondée sur les résultats d'un exercice de priorisation mené par la Direction générale des services de vérification et d'assurance et qui tenait compte de l'incidence et de l'importance des constatations des examens antérieurs, de la période de temps écoulée depuis la fin du dernier EPG, ainsi que de l'importance des changements organisationnels et de la haute direction ces trois dernières années.

La DGSVA avait réalisé un EPG de la DGSRHMT en 2010qui comprenait des entrevues, un examen de la documentation et un examen d'échantillons aléatoires de dossiers et de contrats en matière de ressources humaines relatifs à l'année financière 2009-2010.

1.2 Autoévaluation des contrôles

L'atelier sur l'AEC est le moyen par lequel la DGSVA recueille les opinions des participants sur l'importance, l'efficacité et l'efficience des principales pratiques de gestion. Plus précisément, il s'agit de recueillir leurs points de vue sur l'efficacité des principales pratiques de gestion pour l'atteinte des objectifs de la Direction générale. L'atelier sur l'AEC, animé par un tiers indépendant, a été conçu pour permettre le maximum de discussions, et des outils de vote anonyme favorisaient la formulation de commentaires ouverts et honnêtes.

À la suite des discussions tenues pendant l'atelier sur l'AEC, des entrevues préliminaires et de l'examen des résultats de missions antérieures, le DGSVA a cerné cinq domaines clés hautement prioritaires présentant un risque élevé potentiel et devant faire l'objet d'une analyse approfondie.

1.3 La DGSRHMT

La Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail (« DGSRHMT », ou « la Direction générale ») est une des cinq directions générales de services ministériels d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (ci-après désigné « AADNC », ou « le Ministère »). Elle a pour mandat de formuler des avis d'expert sur la gestion des personnes et de fournir en temps voulu des services qui aideront ses clients à créer et à maintenir, au présent comme dans le futur, un milieu de travail sain et sécuritaire ainsi qu'une main d'œuvre efficiente et efficace. Ses principaux domaines de responsabilité comptent de nombreuses facettes et englobent des responsabilités ministérielles et régionales dans les domaines des ressources humaines (RH), des valeurs et de l'éthique, des locaux, de la sécurité et de la santé et sécurité au travail (SST).

Afin de permettre au ministère, au gouvernement du Canada et au personnel de rationnaliser et de normaliser les processus de RH la DGSRHMT a entrepris plusieurs initiatives pour mettre en place l'objectif 2020 du Greffier du Conseil privé ainsi que les budgets 2012 et 2013 du gouvernement du Canada.

En tant que direction générale, la DGSRHMT se concentre sur un nouveau modèle de prestation de services dans le but de consolider les services en RH, les processus et de mettre en place 3 centres de services régionaux en RH. De plus, la direction générale procède à la mise en place de normes qui répond à une prestation uniforme des services en RH à travers le gouvernement du Canada par le biais de l'initiative commune du processus opérationnel des RH et a transféré les services de paie de AADNC au nouveau centre d'expertise à Miramichi au Nouveau Brunswick en tant que projet de consolidation des services de paie.

Afin de favoriser des prises de décisions avisées et de fournir une base d'informations pour la planification intégrée, la DGSRHMT a mis en œuvre la version 9.1 de Peoplesoft, le système de gestion de l'apprentissage ainsi que le système d'information des services de sécurité.

Afin d'aller de l'avant, la DGSRHMT continuera de moderniser le milieu de travail et permettra aux fonctionnaires de travailler encore mieux et écologiquement grâce à la mise en place de du

milieu 2.0 et à travers le biais de l'exercice planifié de réorganisation de la DGSRHMT qui permet au ministère de mieux répondre aux priorités actuelles et futures du ministère et ceux du gouvernement du Canada des organismes centraux.

En 2012-2013, la DGSRHMT disposait d'un budget de 27,7 M$ et avait des dépenses de 27,1 M$. Pour 2013-2014, elle disposait d'un budget de 28,3 M$, et les dépenses prévues, au 20 septembre 2013, étaient de 24,8 M$. Elle est en outre constituée de 235 équivalents temps plein répartis dans huit directions et divisions basées à l'administration centrale et dans trois centres de services des ressources humaines régionaux. Elle est organisée selon la structure ci-dessous.

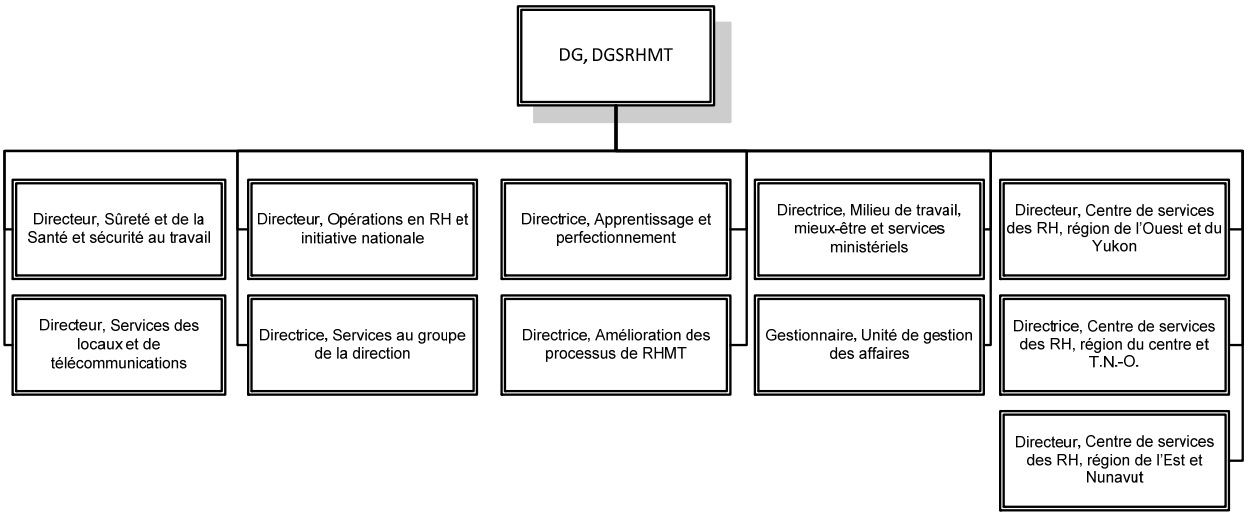

Figure 1

Dans le cadre du suivi du Plan d'action pour la réduction du déficit (PARD) par le ministère, les fonctions de RH de dix bureaux régionaux des ressources humaines ont été regroupées en trois centres de services des ressources humaines : un en Alberta pour les régions de l'Ouest (Yukon, Colombie-Britannique, Alberta et Saskatchewan), un en Ontario pour les régions du Centre (Ontario, Manitoba et Territoires du Nord-Ouest) et un au Québec pour les régions de l'Est (Québec, Atlantique et Nunavut).

Pour être en mesure d'offrir des services significatifs en matière de ressources humaines, de locaux, de sécurité, et aussi de valeurs et éthique qui appuient adéquatement les décisions concernant la gestion des personnes, la DGSRHMT entretient des partenariats internes névralgiques avec d'autres directions générales de services ministériels comme le Secrétariat ministériel, la Direction générale des communications, la vérification et l'évaluation ainsi que les Services juridiques. Elle travaille également en partenariat avec tous les secteurs et directions générales du Ministère à la concrétisation des engagements prévus.

Pour soutenir le sous-ministre en tant que chef des RH de l'organisation, la DGSRHMT entretient également des partenariats avec d'autres entités gouvernementales, dont la Commission de la fonction publique, le Secrétariat du Conseil du Trésor (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines), Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,

l'École de la fonction publique du Canada, le Commissariat aux langues officielles, Santé Canada et le Bureau du Conseil privé.

Du point de vue sécurité, la DGSRHMT collabore de façon régulière avec Ressources humaines et Développement des compétences Canada (par l'entremise du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines avec l'appui de la mobilisation des syndicats et du Conseil national mixte), la Gendarmerie royale du Canada et le Service canadien du renseignement de sécurité.

2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

2.1 *Objectif de la vérification*

L'objectif de la vérification est de fournir à la haute direction une assurance de la pertinence et de l'efficacité d'une sélection de contrôles de gestion à risque élevé et à priorité élevée et des activités en cours visant à soutenir la réalisation des objectifs de la Direction générale.

L'objectif de la vérification s'appuyait sur des critères de vérification détaillés conformes au document *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes* (mars 2011), du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

2.2 *Portée de la vérification*

Les vérificateurs ont examiné les pratiques et les activités de gestion considérées comme étant à risque plus élevé et/ou hautement prioritaires pour la Direction générale. La vérification portait sur les cinq pratiques de gestion à risque élevé et hautement prioritaires suivantes, tels qu'elles ont été déterminées lors d'un atelier sur l'autoévaluation des contrôles (AEC) et d'entrevues avec les cadres supérieurs de la DGSRHMT :

- entités de gestion et de surveillance;
- établissement et planification des objectifs opérationnels;
- service axé sur le client;
- communications internes;
- responsabilisation.

La délimitation de l'étendue de la vérification prend en compte le fait qu'une vérification a été effectuée récemment ou qu'un travail de vérification futur est prévu pour éviter la duplication des efforts. Le travail de vérification sur le terrain a été effectué à l'administration centrale d'AADNC. Les tests portant sur les contrôles couvraient la période du 1er avril 2011 au 31 mars 2013.

3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE

La vérification des pratiques de gestion de la DGSRHMT a été planifiée et réalisée conformément aux exigences de la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor et aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne de l'Institut des vérificateurs internes. L'équipe de vérification a examiné suffisamment d'éléments probants pertinents et obtenu suffisamment de données pour fournir un niveau d'assurance raisonnable à l'appui de leurs conclusions.

Voici les principales techniques de vérification utilisées :

- entrevues avec des directeurs, gestionnaires et employés de la DGSRHMT;
- examen de la documentation pertinente relativement aux entités de gestion et de surveillance, à la planification et à l'établissement d'objectifs opérationnels, aux services axés sur le client, à l'établissement de budgets et de prévisions, au traitement, à la surveillance et aux rapports ayant trait aux opérations, et à la responsabilisation;
- passage en revue et évaluation de la conception de contrôles sélectionnés concernant l'établissement de budgets et de prévisions, ainsi que des processus de traitement, de surveillance et de rapports ayant trait aux opérations;
- analyse de données concernant des transactions financières sélectionnées.

L'approche utilisée pour atteindre l'objectif de vérification consistait, entre autres, à établir des critères de vérification permettant de formuler des observations et de tirer des conclusions. Les critères de vérification en question figurent à l'annexe A.

4. CONCLUSION

On a constaté que les pratiques de gestion étaient généralement efficaces et adéquates. On a également noté des possibilités d'amélioration en vue de renforcer les pratiques de gestion dans les domaines suivants : entités de gestion et de surveillance; service axé sur le client; communications internes; et responsabilisation.

5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

À partir des éléments probants recueillis lors de l'examen de la documentation, des analyses et des entretiens réalisés, l'équipe de vérification a évalué chacun des critères de vérification et a tiré des conclusions. Dans les cas où un écart significatif a été observé entre la pratique et ce que prévoit le critère de vérification, les risques encourus ont été évalués et utilisés pour établir une conclusion et étayer des recommandations en vue d'améliorer la situation.

Les observations portent à la fois sur les pratiques de gestion jugées saines et sur celles qui nécessitent une amélioration. Les observations concernant les aspects à améliorer sont accompagnées de recommandations de mesures correctives.

5.1 Gouvernance et orientation stratégique

5.1.1 Entités de gestion et de surveillance

Afin de s'assurer que les structures de gouvernance appropriées sont mises en place, il faut créer des entités de gestion et de surveillance appropriées qui organisent des réunions régulières et dont les rôles et responsabilités sont clairement définis et compris. La vérification avait pour objectif de répertorier les principales entités de gestion et de surveillance tant à l'échelle du Ministère (pour les questions de ressources humaines) que de la Direction générale, et de cerner leurs modes d'interaction et de communication, pour en déterminer l'efficacité.

Pour déterminer si des entités efficaces de gestion et de surveillance ont été établies et sont opérationnelles à la DGSRHMT, les vérificateurs ont évalué si :

- des comités de gouvernance étaient mis en place;
- le cadre de référence des comités de gouvernance était défini;
- les comptes rendus de décision et les procès-verbaux avaient été conservés pour les comités en place.

La principale entité de gestion et de surveillance à la DGSRHMT est le Comité de gestion des ressources humaines (RH). Ce dernier est présidé par la directrice générale (DG) de la DGSRHMT, et vise à offrir à la Direction générale une tribune où discuter des priorités, des plans, de la dotation, du budget et des nouveaux enjeux. La DG utilise également cette rencontre pour présenter à la direction des RH les résultats des réunions de la haute direction. Le Comité se rencontre une fois par semaine, et y participent : tous les directeurs travaillant à l'administration centrale; les trois directeurs des Centres de services des ressources humaines régionaux; le gestionnaire, Unité de gestion des affaires (UGA). Il est appuyé par un Comité de gestion élargi (« opérations ») qui se réunit aux deux semaines et est constitué de la directrice générale, de ses subordonnés directs et du personnel de niveau PE-05 et PE-06.

La gouvernance régionale est assurée par un conseil d'administration mis sur pied pour chacun des trois Centres de services des RH régionaux (Ouest et Yukon, Centre et T.N.-O., Est et Nunavut). Ces conseils d'administration sont constitués du directeur général et des directeurs généraux régionaux de chacune des régions desservies par le centre.

Au-delà de ces comités de gouvernance interne, la DGSRHMT agit comme secrétariat pour les comités de gouvernance ministériels suivants : le Comité de gestion des services de ressources humaines et du milieu de travail (CGSRHMT); le Conseil de gestion de l'effectif (CGE); le Comité de réaménagement des effectifs (CRE).

Les vérificateurs n'ont trouvé de cadre de référence ni pour le Comité de gestion des RH, ni pour le Comité de gestion élargi (« opérations »). Le personnel de la DGSRHMT rencontré n'était pas au courant de l'existence d'un cadre de référence documenté et approuvé pour l'un

ou l'autre des comités. Un examen des autres entités de gouvernance à l'échelle de la Direction générale et du Ministère, y compris la DGSRHMT, le CGE et le CRE, a révélé que des cadres de référence documentés avaient été établis et approuvés. Ces documents détaillent le mandat, les rôles et responsabilités des comités, leurs membres et la fréquence de leurs réunions. Aucun des cadres de référence consultés ne comportait de procédure de révision et de mise à jour périodique.

L'examen d'un échantillon de comptes-rendus et d'ordres du jour de réunions du Comité de gestion des RH et du Comité de gestion élargi (« opérations ») a révélé que les réunions avaient lieu régulièrement, que les ordres du jour étaient préparés à l'avance et que les principales mesures à prendre relevées lors des réunions étaient documentées.

Bien que nous ayons constaté que les structures de gouvernance des ressources humaines régionales et ministérielles sont efficaces et assorties de rôles et de responsabilités clairs et distincts, la structure de gouvernance des ressources humaines interne au sein de la DGSRHMT doit être améliorée. Ainsi, les membres de la direction de la DGSRHMT rencontrés au cours de la vérification ont mentionné plusieurs améliorations possibles à la structure, y compris les suivantes : l'adoption d'une orientation plus stratégique pour le Comité de gestion des RH, y compris l'augmentation du temps consacré à la discussion des problèmes horizontaux; l'analyse de la structure de gouvernance pour y déceler les éventuelles redondances; la diffusion plus rapide de l'information relative aux comités; et la définition de la façon dont chaque comité s'inscrit au sein de la structure globale de gouvernance.

Les membres de la direction de la DGSRHMT ont indiqué aux vérificateurs que la structure de gouvernance avait déjà été mentionnée parmi les éléments à améliorer et qu'un expert-conseil externe a été mandaté pour fournir des recommandations d'amélioration aux structures de gouvernance et à l'organisation de la Direction générale.

Recommandation

1. La directrice générale (DG) de la DGSRHMT doit veiller à ce que des structures de gouvernance consolidées et une vision intégrée de celles-ci soient établis et mis en place à l'échelle du ministère et de la Direction générale, y compris la circulation de l'information entre ces structures. Dans le cadre de cet exercice, la DG de la DGSRHMT doit veiller à ce qu'un cadre de référence soit défini et mis à la disposition de toutes les entités chargées de la surveillance, et que ce cadre comprenne des directives sur la nature de leur orientation (c.-à-d. stratégique ou opérationnelle) ainsi qu'une procédure garantissant son examen et sa mise à jour périodique. Enfin, la DG de la DGSRHMT, doit veiller à évaluer d'éventuelles redondances entre les comités et réunions.

5.1.2 Planification et établissement des objectifs opérationnels

La planification et l'établissement des objectifs opérationnels d'une direction générale sont rendus possibles par la série de processus de gestion mis en place pour établir une orientation stratégique, des plans opérationnels, des objectifs et des priorités, et pour fournir une orientation claire sur la façon dont les ressources doivent être affectées pour réaliser les plans. L'existence de documents de planification et d'établissement d'objectifs opérationnels permet de faire en sorte que la direction établisse des orientations, des mesures et des plans adéquats, de façon responsable. Les rapports doivent comprendre des données financières et opérationnelles pertinentes et opportunes afin de remplir leur rôle de surveillance. L'affectation des ressources et les budgets comprennent les ressources financières, humaines et matérielles.

Pour déterminer si la Direction générale disposait de plans opérationnels et d'objectifs lui permettant de réaliser ses objectifs stratégiques, l'équipe de vérification a vérifié si un processus clair était en place pour établir des priorités stratégiques ainsi que des plans et des objectifs opérationnels. Les vérificateurs ont aussi vérifié si les plans et les objectifs opérationnels étaient conformes aux priorités stratégiques.

Un processus documenté a été mis en place à la DGSRHMT pour l'établissement des priorités et objectifs annuels en matière de ressources humaines. Les priorités stratégiques annuelles ayant trait aux ressources humaines sont indiquées dans le plan d'activités ministériel et dans le plan ministériel des ressources humaines. Ces priorités sont conformes aux quatre piliers stratégiques des ressources humaines ciblés dans le renouvellement de la fonction publique – amélioration des processus opérationnels, mobilisation des employés à l'égard du programme d'excellence, renouvellement de l'effectif et renouvellement du milieu de travail – et se reflètent dans les plans de dotation en ressources humaines du Secteur (« Plans d'action des ressources humaines ») et dans les plans d'activités annuels de la DGSRHMT.

Les plans de la DGSRHMT sont élaborés à partir de la contribution de tous les membres de l'équipe de direction de la DGSRHMT. Les plans de la Direction générale ciblent les priorités en cours et les initiatives prioritaires, toutes deux conformes aux piliers stratégiques des ressources humaines. Pour l'année financière 2013-2014, il y a eu une réunion extraordinaire du Comité de gestion de la DGSRHMT lors de laquelle on a révisé et terminé le plan de la Direction générale. Une fois approuvé, ce dernier a été distribué au personnel par courriel et a fait l'objet d'une discussion avec l'ensemble du personnel lors de la réunion annuelle de tout le personnel de la Direction générale. Les personnes interrogées ont indiqué que les priorités et les plans étaient également communiqués aux réunions des directions et des centres de services des ressources humaines.

En examinant les plans de la Direction générale, nous avons constaté que tous les engagements de planification avaient été attribués à un centre de responsabilité conformément au Cadre de responsabilisation de gestion du Conseil du Trésor et aux quatre piliers stratégiques des ressources humaines. Nous avons également constaté que des indicateurs de

rendement et des cibles avaient été fixés pour chacun des objectifs de la Direction générale, et que tous les objectifs de la Direction générale, sauf un, ont une ou des cibles établies. Nous avons toutefois remarqué que ce ne sont pas toutes les cibles qui soient alignées sur les indicateurs de rendement qu'elles sont censées appuyer. En particulier, nous avons vu que les indicateurs de rendement des activités continues (p. ex. dotation, classification, etc.) ne comportaient pas comme cibles leurs normes nationales de service respectives, à l'exception des normes de service des relations de travail. Cette constatation est expliquée en détail au paragraphe 5.2.Les plans de la Direction générale examinés lors de la vérification ne comprenaient pas de renseignements sur les ressources financières et humaines nécessaires à la mise en œuvre du plan, et ne comprenaient pas non plus de renseignements sur les ressources dont dispose la Direction générale pour les mettre en œuvre. Cependant, il y a une initiative ministérielle en cours selon laquelle la DGSRHMT, le Secteur des politiques et de l'orientation stratégique et le Secteur du dirigeant principal des finances travaillent sur une approche révisée de planification des ressources pour aider à faire valoir l'intégration des considérations en matière de ressources humaines et financières dans tous les plans d'activités des secteurs et des directions générales. Ce processus devrait être instauré à l'échelle panministérielle d'ici l'exercice 2014-2015.

Les personnes interrogées ont mentionné qu'il n'y avait pas de processus bien défini d'examen et d'actualisation des plans de la Direction générale ou de réaffectation de ressources lorsque les priorités changent. Les dirigeants de la Direction générale ont indiqué qu'il n'y a pas d'évaluations des plans et des priorités en place pour confirmer les priorités et aligner les ressources en conséquence lorsque de nouvelles priorités voient le jour.

On a constaté qu'il y a une surveillance trimestrielle des progrès effectués par la Direction générale par rapport aux indicateurs et cibles établis, et que les résultats sont communiqués au sous-ministre par l'intermédiaire de rapports élaborés trimestriellement au niveau de AADNC. Ces rapports sont préparés à partir d'information de chacune des directions de la DGSRHMT et font l'objet d'une discussion au Comité de gestion des RH avant leur approbation. Outre la communication des progrès réalisés par rapport aux plans de la Direction générale dans les rapports trimestriels, la DGSRHMT dresse un portrait trimestriel des objectifs et des statistiques du milieu de travail au moyen des tableaux de bord ministériels.

Recommandation

Aucune recommandation n'a été formulée dans ce domaine.

5.2 Service axé sur le client

5.2.1 Normes internes de service à la clientèle

L'efficacité du service à la clientèle est possible grâce à la mise en œuvre, à la surveillance et à la gestion de normes de service à la clientèle. Les normes de service doivent correspondre au service reçu par les clients et il faut solliciter les commentaires des clients afin de refléter

précisément la valeur des services fournis. La DGSRHMT joue un rôle important dans la prestation de services internes aux autres régions, secteurs et directions générales de services ministériels d'AADNC ainsi qu'aux unités fonctionnelles de la DGSRHMT, y compris en matière de dotation et de rémunération, d'apprentissage et de perfectionnement, et de locaux.

Pour évaluer les activités de service à la clientèle de la Direction générale, nous avons déterminé si les normes de service sont documentées, communiquées à tous les intervenants et suivies, et si des rapports sont élaborés à ce sujet. Nous avons également déterminé si des processus avaient été mis en place pour obtenir les commentaires des clients, et pour examiner et mettre à jour périodiquement les normes de service en place.

Des normes nationales de service ont été mises en place pour les secteurs de service suivants de la DGSRHMT :

- services généraux;
- planification des ressources humaines;
- dotation;
- classification;
- relations de travail;
- rémunération;
- apprentissage;
- locaux;
- santé et sécurité au travail;
- systèmes de ressources humaines;
- valeurs et éthique.

Au cours des entrevues, on nous a indiqué que les objectifs de normes de service existants étaient devenus désuets après la création des Centres de services des ressources humaines régionaux. La direction affirme être en train de réviser et de rationaliser les normes de service pour les harmoniser avec le nouveau mode de fonctionnement.

Les normes de service de la DGSRHMT sont communiquées au personnel et aux autres intervenants intéressés par l'intermédiaire des sites intranet RH en direct et de ceux des Centres de services des ressources humaines régionaux et de l'outil UPK du Système de gestion des ressources humaines – un outil d'aide en ligne pour toutes les activités de ressources humaines qui permet aux utilisateurs de voir comment entamer et réaliser un processus. Nous avons certes constaté que les normes de service sont facilement accessibles en ligne, mais les personnes interrogées ont indiqué qu'il resterait encore à mettre sur pied un processus de communication proactive des normes de service aux intervenants du Ministère.

Le suivi des normes de service en matière de ressources humaines est possible principalement grâce au Système de gestion des ressources humaines. Toutefois, en raison de certaines limites du système, de problèmes connus d'intégrité des données et de l'absence d'un outil efficace d'établissement de rapports, un tableur a été créé pour appuyer le suivi des normes de

service. Les personnes interrogées ont aussi mentionné que le suivi des mesures de dotation n'offre pas de portrait complet du temps de traitement d'une demande. En particulier, le temps qu'il faut pour réaliser une opération de dotation ne tient pas compte du temps de réalisation des activités menées en dehors de la DGSRHMT, y compris le temps pour embaucher les gestionnaires qui rempliront les documents nécessaires ou le temps de traitement d'une demande d'autorisation de sécurité par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Par conséquent, le Ministère ne dispose pas d'un portrait juste du temps de traitement des diverses opérations de dotation. Bien que la DGSRHMT puisse établir des rapports sur ces normes de service sans cette vue d'ensemble, il serait utile pour la création de stratégies ciblées de réduction du temps de traitement des opérations de disposer d'information sur le temps qu'il faut pour mener le processus en entier.

La DGSRHMT prépare chaque année une analyse sur le nombre d'opérations de dotation et de classification, ainsi que leur conformité par rapport aux normes de service. Dans le dernier rapport, de 2012-2013, il est indiqué que la DGSRHMT n'atteint pas le taux de conformité de sa norme de service qui est de 80 % pour les mesures de dotation et de classification « administratives » et « non administratives ». En effet, la Direction générale fait état d'un taux de conformité de 73 % pour les mesures administratives, et de 49 % pour les mesures non administratives. Le rapport stipule également que 70 % des mesures de classification ne peuvent être mesurées en raison du champ manquant de la date.

Les personnes interrogées ont indiqué que le rendement par rapport aux normes de service a fait l'objet d'un rapport destiné aux administrateurs de la Direction générale par l'intermédiaire de rapports trimestriels et de présentations périodiques déposées au Comité de gestion des RH. Suite à l'examen de ces rapports, nous avons remarqué que le rapport trimestriel de la DGSRHMT ne contient que des rapports sur le rendement par rapport aux normes de service des relations de travail, et que les présentations périodiques au Comité de gestion des RH ne contiennent pas d'analyse du rendement par rapport aux normes de service pour les activités autres que la dotation et la classification.

La DGSRHMT ne possède pas de mécanisme officiel qu'un questionnaire à l'intention des clients, lui permettant d'obtenir des commentaires des clients sur leur satisfaction à l'égard des services rendus par la Direction générale, à l'exception des formulaires de commentaires distribués aux participants aux cours d'apprentissage et de perfectionnement dirigés par la DGSRHMT. La Direction générale reçoit des commentaires officieux par diverses voies, notamment les conseillers en ressources humaines, et des courriels, des appels téléphoniques et des rencontres initiés par les clients. Les personnes interviewées ont mentionné que la DGSRHMT explorait des moyens officiels pour solliciter les commentaires de ses clients.

Pour aider à consolider ces volets, la DGSRHMT a pris les engagements suivants dans son plan d'activités 2013-2014 : procéder à un examen de l'intégrité des données; réviser les normes de service en place; surveiller le volume d'actions de dotation, de classification et de relations de travail, ainsi que les taux de conformité des normes de service, y compris le temps moyen de traitement; saisir les occasions de mesurer d'autres normes de service existantes au

sein des services de ressources humaines. Aucun engagement à l'égard de la mise en place d'un questionnaire de satisfaction des clients ou d'un groupe de discussion de clients n'est indiqué dans le dernier plan d'activités de la Direction générale.

À mesure que la Direction générale continue de consolider ses normes de service, il est important de s'assurer que les normes de service sont réalisables et mesurables pour que les résultats puissent être suivis, analysés et communiqués à la direction. Il est aussi important de veiller à mettre en place un processus d'intégration des commentaires des clients pour que l'offre de service demeure pertinente.

Recommandation

2. Dans le cadre des engagements de planification des activités de 2013-2014 de la Direction générale, la DG de la DGSRHMT doit :
    - saisir les occasions d'étendre les activités actuelles de suivi et de surveillance pour que les services soient suivis et surveillés du début jusqu'à la fin;
    - veiller à ce que soit élaborée une procédure officielle de communication du rendement à la haute direction par rapport à toutes les normes de service et l'obtention de la rétroaction des clients. Les commentaires reçus doivent être communiqués à la direction et les leçons apprises doivent servir à améliorer de façon continuelle les prestations de service de la DGSRHMT.

5.3 Communications

5.3.1 Communications internes

Il importe de disposer de canaux de communication interne et de rétroaction ouverts et efficaces pour s'assurer que les décisions sont mises en œuvre de façon efficace et qu'il est possible de formuler des commentaires précis, ouverts et honnêtes. Il importe également que les mécanismes de communication interne et de rétroaction fournissent au personnel des données pertinentes, en temps opportun.

Pour évaluer l'efficacité et la transparence des canaux de communication interne existants de même que leur fonctionnement, les vérificateurs ont mené des entrevues auprès de directeurs, de gestionnaires et de membres du personnel, et ont examiné un échantillon de documents de communication comprenant des présentations, des ordres du jour et des comptes rendus de réunions, des courriels, des pages intranet et des documents stratégiques.

Nous avons bien constaté l'existence d'un protocole et d'un diagramme de flux de communication à la Direction générale, de même que diverses voies de communication interne visant à promouvoir une rétroaction ouverte et efficace à l'échelle de l'organisation, l'efficacité et la rapidité des communications observées varient énormément selon la nature de la voie de communication utilisée et le poste de l'employé recevant l'information.

Au niveau des directeurs, les personnes interrogées ont indiqué que les communications sont généralement efficaces et rapides. Nous avons observé des discussions sur les plans, priorités, principales initiatives et nouvelles priorités de la Direction générale au moyen d'un examen d'ordres du jour et de comptes rendus de décision des comités de gestion. Les personnes interrogées ont mentionné que des réunions bilatérales régulières ont lieu avec la DG de la DGSRHMT et que les documents importants sont distribués aux directeurs pour leur information et revue.

Au niveau des gestionnaires et du personnel, les personnes interrogées ont qualifié de points à améliorer la rapidité et l'efficacité des communications. Nous avons bien constaté l'existence de réunions bilatérales et de l'équipe de direction où est échangée l'information au sein de chaque unité organisationnelle de la DGSRHMT entre les directeurs et leur personnel, mais les personnes interrogées ont cité plusieurs cas où l'information sur les changements relatifs aux principaux processus de la Direction générale leur a été communiquée par les clients plutôt que par la Direction générale. Cette conclusion suggère que la nature hiérarchique du protocole de communication de la Direction générale – information fournie lors de réunions de comités de gestion aux directeurs qui ensuite la communiquent lors de réunions de direction aux gestionnaires, qui eux la communiquent aux employés lors de réunions d'équipe – doit être révisée à mesure que la Direction générale continue de mener un programme de changements ambitieux.

Les personnes interrogées de tous les niveaux se sont dites préoccupées quant à l'échange horizontal d'information au sein de la Direction générale, particulièrement en ce qui concerne le progrès réalisé au chapitre des principales initiatives de ressources humaines, ce qui occasionne un cloisonnement de l'information et un éventuel dédoublement des efforts. Compte tenu du nombre d'initiatives actuellement en cours à la DGSRHMT, y compris l'Objectif 2020 et les nouvelles normes pangouvernementales de gestion du rendement des employés, les personnes interrogées ont mentionné qu'un courriel envoyé à l'ensemble du personnel de la DGSRHMT toutes les deux semaines pourrait permettre une communication rapide des grandes lignes de ce qui se passe à la Direction générale.

Le principal outil utilisé par la Direction générale pour transmettre de l'information rapidement est le courriel. Parmi les autres outils de communication utilisés à la Direction générale, on trouve : des comités de gestion; des réunions du personnel, de la direction, bilatérales; des vidéoconférences et téléconférences; le forum des ressources humaines; le site RH en direct; et l'outil UPK. Compte tenu de la réduction des budgets de déplacement et de la centralisation des services de ressources humaines, le personnel de la DGSRHMT interrogé a mentionné une utilisation accrue de la technologie dans la communication avec les employés et intervenants.

En examinant le site intranet RH en direct, nous avons trouvé des sections consacrées aux plans d'activités des ressources humaines et les résultats des réunions de personnel passées. Cependant, ces renseignements n'ont pas été mis à jour depuis la mi-2011. Nous avons également constaté que des microsites avaient été créés pour chacun des nouveaux centres de services des ressources humaines régionaux. Ces pages Web sont faciles à consulter et

contiennent de l'information sur les rôles et responsabilités, la structure organisationnelle, l'offre de service, les normes de service et les processus opérationnels des centres de services.

Recommandation

3. La DG de la DGSRHMT doit examiner les protocoles de communication en vigueur pour :
    - s'assurer que le personnel de la DGSRHMT reçoit rapidement les informations liées aux ressources humaines, aux plans de sécurité et de SST, aux réunions de tout le personnel et aux changements apportés aux principaux processus touchant les ressources humaines;
    - promouvoir la communication horizontale et la collaboration entre les directions sur les grandes initiatives afin de favoriser la synergie et éviter les éventuels dédoublements d'efforts.

5.4. Responsabilisation

5.4.1 Responsabilisation

Dans toute organisation, il est essentiel que les pouvoirs, les responsabilités et les exigences en matière de reddition de comptes soient clairement définis, et que le pouvoir délégué soit en harmonie avec les responsabilités individuelles. Une structure organisationnelle efficace est une structure qui est clairement définie et documentée, qui garantit des voies de communication et de reddition de comptes claires, et qui prévoit un degré de contrôle convenable.

Pour évaluer les structures de responsabilisation et l'étendue des responsabilités de la direction de la Direction générale, nous avons vérifié si les structures organisationnelles étaient documentées, facilement accessibles aux employés et à jour. Nous avons aussi examiné et comparé l'étendue des responsabilités de la direction dans les unités organisationnelles au sein de la Direction générale.

L'organisation de la DGSRHMT a récemment subi d'importants changements avec la création des Centres de services des ressources humaines régionaux, et d'autres changements sont attendus dans le cadre d'un exercice de réorganisation en cours conçu pour aligner la Direction générale sur les priorités de la fonction publique et sur l'orientation future du gouvernement du Canada en matière de ressources humaines.

En 2012-2013, parmi les mesures prises dans le cadre du Plan d'action pour la réduction du déficit d'AADNC, la DGSRHMT a instauré un processus panministériel d'examen trimestriel des organigrammes par la gestion. Pour la DGSRHMT, ce processus amène la DG de la DGSRHMT, et tous ses subordonnés directs – directeurs à l'administration centrale, directeurs des Centres de services des ressources humaines régionaux et gestionnaire de l'UGA – à examiner et à approuver chaque poste sur leur organigramme. Ce processus a aidé à maintenir une structure organisationnelle à jour et à la communiquer aux membres de la Direction générale.

Au fil des entrevues avec le personnel de la DGSRHMT, les rôles et responsabilités de la Direction générale étaient constamment mentionnés parmi les éléments nécessitant des précisions. En effet, les personnes interrogées ont parlé de chevauchement et d'un manque de clarté au sujet des rôles et responsabilités de certaines directions de la Direction générale, en particulier entre les Centres de services des ressources humaines régionaux et l'administration centrale de la DGSRHMT, et entre la Direction du milieu de travail, du mieux-être et des services ministériels et la Direction des opérations des ressources humaines et des initiatives nationales. L'examen du site intranet de la DGSRHMT, RH en direct, a révélé que les rôles et responsabilités documentés pour la DGSRHMT en entier ont été publiés en ligne, mais qu'ils n'ont pas été actualisés depuis mars 2011. Les rôles et responsabilités des Centres de services des ressources humaines régionaux, quant à eux, sont communiqués au personnel régional et aux intervenants au moyen de microsites hébergés sur RH en direct.

S'il s'avère que les organigrammes de chacun des nouveaux centres de services des ressources humaines régionaux de la Direction générale ont été publiés sur RH en direct, et qu'ils soient facilement accessibles aux employés des Centres de services et à leurs intervenants, nous n'avons pas trouvé d'organigramme complet de la Direction générale ou d'illustration organisationnelle globale des principales unités fonctionnelles de la Direction générale sur RH en direct. Par conséquent, la compréhension par les employés et les intervenants des liens hiérarchiques et des rôles et responsabilités associés dépend des efforts collectifs des personnes à articuler la structure organisationnelle au fil de leurs réunions et autres mécanismes de commution.

Ces observations faites lors de la vérification suggèrent que la communication des rôles et responsabilités de la Direction générale n'est pas appuyée par des outils efficaces, ce qui entraîne des difficultés pour les employés et intervenants et mène à des pratiques inefficaces. Un site intranet amélioré présentant des rôles et des responsabilités détaillés pour chaque direction et un organigramme de l'administration centrale de la DGSRHMT accessible augmenteraient l'efficacité et réduiraient les renseignements contradictoires, ce qui appuierait les efforts de la direction sur le plan de la communication des changements au moyen de réunions, de courriels et de documents.

La Direction du milieu de travail, du mieux-être et des services ministériels et la Direction des opérations des ressources humaines et des initiatives nationales ont un nombre considérablement plus élevé d'employés à gérer que les autres unités fonctionnelles de la Direction générale. Ainsi, là où l'on a compté en moyenne une vingtaine d'employés dans les autres directions, la Direction du milieu de travail, du mieux-être et des services ministériels et la Direction des opérations des ressources humaines et des initiatives nationales en comptent environ 2,5 fois plus.

Si l'on peut s'attendre à ce que l'étendue des responsabilités soit plus grande dans ces deux directions en raison de la nature de leurs rôles et responsabilités et du nombre de clients qu'elles desservent, nous n'avons pas pu confirmer si celle-ci était convenable, surtout compte tenu du nombre d'initiatives stratégiques et de priorités nécessitant les ressources de la

Direction du milieu de travail, du mieux-être et des services ministériels et de la Direction des opérations des ressources humaines et des initiatives nationales. Compte tenu des initiatives de transformation à venir, il sera essentiel que la Direction générale veille à ce que l'étendue des responsabilités soit adéquate et en harmonie avec les priorités de la fonction publique et l'orientation future du gouvernement du Canada en matière de ressources humaines.

La direction de la DGSRHMT nous a également informés qu'elle mène actuellement un examen de sa structure organisationnelle pour s'assurer que l'étendue des responsabilités de la direction est adéquate et que les rôles et responsabilités sont clairs.

Recommandation

4. La DG de la DGSRHMT doit veiller à ce que le site intranet des ressources humaines soit amélioré et mis à jour ou à ce que les renseignements qui ne sont plus valides ou incohérents soient retirés pour éviter toute confusion. Elle doit également veiller à ce que la structure organisationnelle de la DGSRHMT soit documentée sur RH en direct et facilement accessible pour les intervenants ministériels soit établie pour assurer la communication, l'accessibilité et la compréhension des structures de responsabilisation. Enfin, la DG de la DGSRHMT doit s'assurer que l'étendue des responsabilités de la direction au sein de la DGSRHMT est évaluée et confirmer qu'elle permet au Ministère d'atteindre les priorités de la fonction publique en matière de ressources humaines ainsi que les besoins changeants en matière de ressources humaines au sein du gouvernement du Canada.

6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Recommandations	Réponse de la direction/ Mesures de suivi	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
1. La directrice générale (DG) de la DGSRHMT doit veiller à ce que des structures de gouvernance consolidées et une vision intégrée de celles-ci soient établis et mis en place à l'échelle du ministère et de la Direction générale, y compris la circulation de l'information entre ces structures. Dans le cadre de cet exercice, la DG de la DGSRHMT doit veiller à ce qu'un cadre de référence soit défini et mis à la disposition de toutes les entités chargées de la surveillance, et que ce cadre comprenne des directives sur la nature de leur orientation (c.-à-d. stratégique ou opérationnelle) ainsi qu'une procédure garantissant son examen et sa mise à jour périodique. Enfin, la DG de la DGSRHMT doit veiller à évaluer d'éventuelles redondances entre les comités et réunions.	Examen des structures de gouvernance et du cadre de référence de tous les comités de RH, de sécurité et de SST, y compris les comités ministériels.	DG, DGSRHMT	Janvier 2014
2. Dans le cadre des engagements de planification des activités de 2013-2014 de la Direction générale, la DG de la DGSRHMT, doit : • saisir les occasions d'étendre les activités actuelles de suivi et de surveillance pour que les services soient suivis et surveillés	Examen et modification des normes de service existantes en fonction de l'évolution des mécanismes de	DG, DGSRHMT	L'examen est en cours. Achèvement prévu au quatrième trimestre de

du début jusqu'à la fin; • veiller à ce que soit élaborée une procédure officielle de communication du rendement à la haute direction par rapport à toutes les normes de service, et l'obtention de la rétroaction des clients. Les commentaires reçus doivent être communiqués à la direction, et les leçons apprises doivent servir à améliorer de façon continuelle les prestations de services de la DGSRHMT.	gestion de l'effectif. Travail avec l'équipe chargée de l'évaluation en vue d'élaborer une approche d'obtention des commentaires des clients (des employés et des gestionnaires) une fois par année.		2013-2014. Mars 2014
3. La DG de la DGSRHMT doit examiner les protocoles de communication en vigueur pour : • s'assurer que le personnel de la DGSRHMT reçoit rapidement les informations liées aux ressources humaines, aux plans de sécurité et de SST, les réunions de tout le personnel et aux changements apportés aux principaux processus touchant les ressources humaines; • promouvoir la communication horizontale et la collaboration entre les directions sur les grandes initiatives afin de favoriser la synergie et éviter les éventuels dédoublements d'efforts.	Organisation d'une réunion de tout le personnel tous les trimestres. Organisation d'une réunion des gestionnaires trois fois par année ou au besoin. La communication horizontale et la collaboration seront abordées par l'entremise de la structure de gouvernance des comités de la DGSRHMT.	DG, DGSRHMT	Janvier 2014 Quatrième trimestre 2013-2014 Janvier 2014
4. La DG de la DGSRHMT doit veiller à ce que le site intranet des ressources humaines soit amélioré et mis à jour ou à ce que les renseignements qui ne sont plus valides ou incohérents soient retirés pour éviter toute	Création d'un plan d'action visant à valider et à examiner au besoin le contenu des sites intranet des ressources humaines en consultation avec la Direction générale des	DG, DGSRHMT	Mars 2014 La conception organisationnelle sera présentée à la

confusion. Elle doit également veiller à ce que la structure organisationnelle de la DGSRHMT soit documentée sur RH en direct et facilement accessible pour les intervenants ministériels soit établie pour assurer la communication, l'accessibilité et la compréhension des structures de responsabilisation. Enfin, la DG de la DGSRHMT doit s'assurer que l'étendue des responsabilités de la direction au sein de la DGSRHMT est évaluée et confirmer qu'elle permet au Ministère d'atteindre les priorités de la fonction publique en matière de ressources humaines ainsi que les besoins changeants en matière de ressources humaines su sein du gouvernement du Canada.	communications. La DGSRHMT est en train d'établir une nouvelle conception organisationnelle, en conséquence de quoi la question de l'étendue des responsabilités de la direction sera réglée.		haute direction au troisième trimestre de 2013-2014. La mise en œuvre de la nouvelle conception organisationnelle sera lancée au quatrième trimestre de 2013-2014.

Annexe A : Critères de vérification

Afin d'obtenir un degré d'assurance raisonnable pour atteindre les objectifs de la vérification, l'équipe de vérification a élaboré les critères de vérification suivants. Les critères de vérification ont été conçus en fonction du document *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes* (mars 2011), du Secrétariat du Conseil du Trésor. Des critères de vérification additionnels ont été fixés relativement aux risques particuliers relevés à l'étape de la planification.

Critères de vérification	
1. Gouvernance et orientation stratégique	
1.1	**Entités de gestion et de surveillance :** Des entités de gestion et de surveillance des opérations efficaces sont en place et fonctionnent au niveau de la DGSRHMT.
1.1.2	Des structures et des mécanismes de gouvernance efficaces ont été mis en place et les membres de la direction exercent activement une surveillance des processus de la Direction générale.
1.1.3	Les entités chargées de la surveillance ont un mandat et des rôles et responsabilités clairs et communiqués.
1.2	**Planification et établissement des objectifs opérationnels :** L'organisation dispose de plans opérationnels et d'objectifs lui permettant de réaliser ses objectifs stratégiques. L'on mesure la progression par rapport aux plans, et des correctifs sont apportés au besoin.
1.2.1	L'organisation dispose d'un processus clairement défini et communiqué d'établissement des priorités, des objectifs et des plans opérationnels de la Direction générale.
1.2.2	L'établissement des priorités et l'élaboration des plans comprennent une remise en question des hypothèses et une harmonisation des priorités avec les ressources disponibles et la capacité opérationnelle.
1.2.3	Les plans de la Direction générale comprennent des indicateurs et des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et opportuns. Il y a une surveillance et des rapports sont établis sur l'avancement par rapport aux plans, et des correctifs sont apportés au besoin.
2. Service axé sur le client	
2.1	**Normes internes de service à la clientèle :** Les services sont axés sur le client. Des normes de service sont établies et communiquées aux intéressés. Les niveaux de service sont gérés et font l'objet d'une surveillance, et une rétroaction est demandée aux clients.
2.1.1	Des normes de service sont en place pour les principaux services offerts aux clients externes de la Direction générale (mais internes au Ministère).
2.1.2	Le rendement par rapport aux normes de service est communiqué à la direction.

2.1.3	Les niveaux de service sont surveillés par la direction et des mesures sont prises pour remédier à la mauvaise qualité des services au besoin.
2.1.4	On recherche activement à obtenir les commentaires des clients.
3. Communications internes	
3.1	**Communications internes :** On dispose de voies de communication internes ouvertes et efficaces, tant sur le plan horizontal que vertical, ce qui comprend des mécanismes de transmission de l'information entre les différents niveaux.
3.1.1	Il existe des voies ouvertes et efficaces de communication interne et de rétroaction.
3.1.2	Les mécanismes de communication et de rétroaction internes assurent la transmission d'une information pertinente et actuelle.
4. Responsabilisation	
4.1	**Responsabilisation :** On a mis en place une structure organisationnelle claire et efficace, bien étayée, mise à jour et largement communiquée. L'étendue des responsabilités de la direction est appropriée et les interactions entre la haute direction et la direction opérationnelle sont fréquentes.
4.1.1	On a mis en place une structure organisationnelle claire et efficace, bien étayée, mise à jour et largement communiquée. L'étendue des responsabilités des gestionnaires est appropriée.

Annexe B : Réglementation, politiques et directives pertinentes

Les sources autorisées suivantes ont été examinées et ont servi de base à cette vérification :

Cadres de gestion du gouvernement du Canada

- *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes* (mars 2011) du Conseil du Trésor.

Outils de planification, de surveillance et de reddition de comptes et cadres de gestion d'AADNC

- Plan d'action des RH 2011-2012 à 2013-2014 de la DGSRHMT
- Plan d'action des RH 2012-2013 à 2013-2014 de la DGSRHMT
- Plan ministériel des RH 2012-2013 à 2014-2015
- Plan de surveillance et d'enquête 2012-2015 de la DGSRHMT
- Plan d'activités 2012-2013 de la DGSRHMT
- Plan d'activités 2013-2014 de la DGSRHMT
- Modèle régional consolidé des RH du cadre de gouvernance pour les Centres de services des ressources humaines régionaux et les bureaux des ressources humaines régionaux
- Indicateurs ministériels en matière de RH
- Tableaux de bord des RH
- Rôles et responsabilités fonctionnels des RH (décembre 2012)
- Cadre de surveillance de la gestion des RH
- Dotation et classification en RH – Examen et analyse du rendement – 2012-2013
- Normes de service nationales pour la DGSRHMT
- Entente sur les niveaux des services de ressources humaines offerts aux bureaux régionaux d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada